

חברה, צבא וביטחון לאומי

IJSMNS - The Israeli Journal of
Society Military and National Security

גיליון 9

יולי 2025 - תמוז תשפ"ה

כתב עת בנושא חברה, צבא וביטחון לאומי יוצא לאור ע"י "מערכות" - בית התוכן
המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי ואגודת חוקרי צבא-חברה בישראל

אגודת חוקרי
צבא-חברה
בישראל



The Association of
Civil-Military Studies
in Israel

מערכות
בית חוקים ומחקרים של צה"ל
לצבא ולביטחון לאומי



■ תוכן העניינים

4	דבר העורכת
8	קורי עכביש או חומת מגן? תפיסת החברה הישראלית כרגישה לנפגעים והשפעתה על היציאה למבצע "חומת מגן" ואופן ניהולו ד"ר פנינה שוקר
37	שקיפות, למידה ואמון: מאסונות צאלים לאתגרי צה"ל בלמידה מאירועי 7 באוקטובר ד"ר אושרי בר גיל
80	תפיסת תפקיד ותחושת רווחה נפשית בקרב מפקדי כליאה לשעבר בבתי כלא צבאיים בישראל ד"ר לאה איציק
110	מכובע גרב לכובע טמבל: הנח"ל בשנתו הראשונה ד"ר בנימין גשור
	עיון מחודש
133	המדרון החלקלק המוביל מ"כפיפות יתר" לעבר ה"פרגמנטציה" של הצבא בישראל פרופ' סטיוארט כהן ופרופ' עמיחי כהן
	תקצירי דוקטורטים
159	השפעת הקומפלדקס הצבאי-תעשייתי על גיוס חדשנות טכנולוגית אזרחית לשימושים ביטחוניים – מחקר משווה בין ארצות הברית וישראל ד"ר ניר ראובן
170	נכי צה"ל בהשכלה הגבוהה בישראל: זהות מוגבלות ושימוש במקורות תמיכה ד"ר עינת בן דב
	ביקורת ספרים
183	תנופה ותורפה – קריאות חברתיות בדוקטרינה הצבאית של ישראל ד"ר כרמית פדן
188	כזה וכזה תאכל החרב, אנתרופולוגיה במלחמה: יומן שדה ד"ר דותן דרוק
194	על הכותבים

חברה צבא וביטחון לאומי

יוצא לאור על-ידי "מערכות" – בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי
ואגודת חוקרי צבא וחברה בישראל

גיליון 9: יולי 2025, תמוז תשפ"ה

ISSN: 2789-4835

העורכת הראשית: פרופ' אלישבע רוסמן-סטולמן

עורך מדור ביקורת ספרים: פרופ' איל בן ארי

עורכי משנה: ד"ר איתמר ריקובר, מר עדי לרנר

עריכה: ניצן לוטן, יעל קולטון זיו

עיצוב גרפי: אמיר משה

חברי המערכת: פרופ' אייל בן ארי, ד"ר עפרה בן ישי, פרופ' עוזי בן-שלום, פרופ' אורן ברק, ד"ר אמיר גילת, ד"ר ראובן גל, פרופ' זאב דרורי, פרופ' אילת הראל, ד"ר איל ליון, מר עדי לרנר, פרופ' בני מילר, פרופ' הלל נוסק, פרופ' יורם פרי, ד"ר איתמר ריקובר

עורך מייסד: פרופ' אורי בר-יוסף

עורכת מדור הספרים לשעבר: פרופ' אילת הראל

הדעות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

■ דבר העורכת

זהו הגיליון השלישי של כתב העת המתפרסם במהלך מלחמה. המציאות שבה כותבים וכותבות, שופטים ושופטות, ממשיכים לשרת במילואים היא כמעט בלתי נתפסת, והפער בין עולם המחקר למציאות הביטחונית נותר מאתגר. המעברים בין החיים הצבאיים לאזרחיים לא נעשו קלים יותר, אולי במפתיע. עם זאת, מכלל כתבי היד המוגשים לחברה, צבא וביטחון לאומי ניכר כי העיסוק בשדה המחקרי של יחסי צבא-חברה מספק לחלק מקהילת החוקרים מרחב נשימה, ואפשרויות התמודדות עם המציאות הנוכחית.

כמו קודמיו, גיליון זה מציג קשת רחבה של מחקרים: החל מנושאים היסטוריים וערכיים שאינם קשורים ישירות למלחמה, וכלה במאמרים המשקיפים על העבר דרך עדשת ההווה, ובוחנים את ההווה לנוכח ניסיון העבר.

המאמר הפותח את הגיליון הוא של ד"ר פנינה שוקר, "קורי עכביש או חומת מגן? תפיסת החברה הישראלית כרגישה לנפגעים והשפעתה על היציאה למבצע 'חומת מגן' ואופן ניהולו". המאמר מציע ניתוח מעמיק של השפעת תפיסת הרגישות לנפגעים על קבלת החלטות ביטחוניות. שוקר מראה כיצד תפיסת מקבלי ההחלטות את החברה הישראלית כרגישה לנפגעים עיכבה את היציאה למבצע "חומת מגן", חרף גל הפיגועים הקשה. רק הפיגוע במלון "פארק" בערב ליל הסדר 2002 הוביל להחלטה לצאת למבצע, שזכה לתמיכה ציבורית נרחבת. המחקר מאיר את הפער בין תפיסות מקבלי ההחלטות לעמדות הציבור בפועל, ומספק תובנות חיוניות על האופן שבו תפיסות סובייקטיביות משפיעות על עיצוב מדיניות הביטחון. המבט ההיסטורי מאיר גם את המציאות הנוכחית ומעורר מחשבה: כיצד מתגבשת לגיטימציה מהציבור ללחימה, ומה הגורמים המשפיעים עליה.

המאמר השני בגיליון, מחקרו של ד"ר אושרי בר גיל "שקיפות, למידה ואמון: מאסונות צאלים לאתגרי צה"ל בלמידה מאירועי 7 באוקטובר", מנתח את יחסי הגומלין בין השיח הציבורי-תקשורתי לתהליכי למידה ארגונית בצה"ל, באמצעות בחינת השיח התקשורתי סביב אסונות צאלים א.ו.ב. המחקר חושף את המתח המובנה בין הצורך בשקיפות לשמירה על ביטחון מידע, ומדגים כיצד אסטרטגיות תגובה ארגוניות משפיעות על אמון הציבור ויכולת הארגון ללמוד ולהשתפר. תובנות המחקר רלוונטיות במיוחד לאתגרי הלמידה הניצבים בפני צה"ל לאחר 7 באוקטובר, בדגש על האיזון העדין בין שקיפות, אמון ציבורי ולמידה ארגונית בעידן הדיגיטלי.

מאמרה של ד"ר לאה איציק, "תפיסת תפקיד ותחושת רווחה נפשית בקרב מפקדי כליאה לשעבר בבתי כלא צבאיים בישראל", המאמר השלישי בגיליון, חושף זווית ייחודית על מערכת הכליאה הצבאית וההשפעות הנפשיות על מפקדיה. המחקר, שהתבסס על ראיונות עם 18 מד"כים (מפקדי כליאה) לשעבר, מציג שלושה היבטים מרכזיים: השחיקה והלחץ הנפשי שחווים המד"כים; מורכבות העבודה עם אוכלוסיית אסירים מגוונת; ותחושת השליחות והאחריות שמלווה את התפקיד. איציק מציעה מודל תיאורטי דינמי המתאר את מרחב התמרון של מפקדי הכליאה כמרחב של מתח מתמיד בין שני צירים: ציר המשמעת-שחיקה וציר השיקום-שליחות. המחקר מדגיש את הדואליות המובנית בתפקיד המד"כ, ואת הצורך בהכשרה ובליווי מותאמים שיסייעו להתמודד עם האתגרים הרגשיים והמקצועיים הכרוכים בו. נושא המאמר חשוב ומקרין על נושאים ערכיים נוספים שיש לתת עליהם את הדעת, ואינם נמצאים בחזית המחקרית. גם נושא מפקדי הכליאה וגם נושא הליווי הרגשי הם נושאים שטרם נדונו לעומק במחקר, והמאמר פותח צוהר חשוב אליהם.

המאמר הרביעי בגיליון מאת ד"ר בנימין גשור, "מכובע גרב לכובע טמבל: הנח"ל בשנתו הראשונה", מציע ניתוח היסטורי-תרבותי של הקמת הנח"ל בתקופת מלחמת העצמאות. גשור מדגים כיצד מעבר לגורמים המוכרים (פירוק הפלמ"ח ורצון תנועות הנוער לשמור על שלמות גרעיני ההתיישבות), בשימור מבנה הנח"ל היה מניע ממלכתי ורצון לעודד את ההתיישבות. המאמר מתחקה אחר התפתחות הנח"ל מ-1948 ועד סתיו 1949, ומנתח את הדואליות שאפיינה אותו – בין המשך מסורת הפלמ"ח לניסיון להדגיש את חשיבותו כנושא דגל החלוציות העכשווית. גם כאן, הדיון על תפקידיו האזרחיים של הנח"ל מעניין במיוחד לנוכח המציאות הנוכחית ומחשבות על הקמת יישובי-ספר הנשענים על חיילים-אזרחים כהפקת לקחים מהמצב.

כמו בגליונות הקודמים, גם בנוכחי אנו מארחים מאמר במסגר המדור "עיון מחדש במאמר קלסי". הפעם את מאמרם המשותף של פרופ' סטיוארט כהן ופרופ' עמיחי כהן, המעיין מחדש במאמרו של סטיוארט כהן:

סטיוארט א. כהן (2005). לקראת כפיפות יתר של צה"ל? שינוי מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל. מערכות 403-404, 8-21. שהתפרסם במקור במערכות.

במלאת 20 שנה לפרסום המאמר מעיינים הפרופסורים כהן וכהן במאמר המקורי,

ומדגימים כיצד נושא כפיפות היתר של המערכת הצבאית – שבזמנו לא היה נחרץ – הוביל לתהליך של פרגמנטיזציה. הכותבים מזהים שלושה גורמים מרכזיים שהובילו לכרסום במעמדו הממלכתי והמאוחד של צה"ל (קיטוב חברתי, מדיה חברתית והמלחמה הנוכחית). עם זאת, הם מציעים גם כיוון לשיקום מעמדו הממלכתי של צה"ל.

כאן המקום להודות לתלמידים לתואר שני במחלקה למדעי המדינה באוניברסיטת בר-אילן, בקורס "יחסי צבא-חברה בישראל" בשנת תשפ"ד: הרעיון לעיון מחדש במאמר זה היה שלהם. אני מקווה שהעיון המחודש במאמר יעורר דיון בקהילת המחקר שלנו בנושא זה, שהוא חשוב ומרכזי מאוד בסדר היום המחקרי והמעשי של כל מי שעוסקים ביחסי צבא-חברה. נשמח לקבל הערות והארות המתייחסים למאמר, כמו ליתר המאמרים המתפרסמים במדור.

במדור תקצירי הדוקטורטים, אנו שמחים להציג את עבודותיהם של ד"ר ניר ראובן וד"ר עינת בן דב. מחקרו של ראובן בוחן את השפעת הקומפלקס הצבאי-תעשייתי על אימוץ חדשנות טכנולוגית אזרחית לצרכים ביטחוניים, תוך השוואה בין ארצות הברית וישראל. המחקר מאיר את המעבר מפרדיגמת חדשנות סגורה לפתוחה במערכת הביטחון, בעקבות מעבר ההגמוניה הטכנולוגית מהמגזר הביטחוני לאזרחי. המחקר ממפה את הערוצים השונים לאימוץ טכנולוגיה אזרחית ומצביע על הבדלים מהותיים בין שתי המדינות, הנובעים ממאפיינים ייחודיים של הקומפלקסים הצבאיים-תעשייתיים.

עבודתה של בן דב מביאה לקדמת הבמה את קולם וחוויותיהם של סטודנטים נכי צה"ל במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. המחקר מתחקה אחר האופן שבו סטודנטים אלה תופסים את זהותם האישית וזהות המוגבלות שלהם, ואת השימוש במקורות תמיכה במהלך הלימודים. באמצעות ראיונות עומק המחקר חושף תמונת זהות מורכבת ודינמית, ומצביע על פערים במודעות ובתיאום בין הגופים התומכים. ממצאי המחקר מדגישים את הצורך בתמיכה מותאמת אישית ובשיתוף פעולה הדוק בין מוסדות ההשכלה הגבוהה למשרד הביטחון, במיוחד בתקופה מאתגרת זו.

שני המחקרים ממחישים את המנעד הרחב של העבודות הנכתבות בימים אלו, ואני גאה להציג את המגוון בתחום ומחכה לראות מה נקבל לגיליון הבא.

מדור ביקורות הספרים, בהובלתו המקצועית והמסורה של פרופ' איל בן ארי, כולל הפעם סקירות של יצירות חדשות ומעניינות. ד"ר כרמית פדן סוקרת את הספר

תנופה ותורפה – קריאות חברתיות בדוקטרינה הצבאית של ישראל, בעריכת עפרה בן-ישי, יגיל לוי ורינת משה, שרבים מהכותבים בו הם חברי האגודה. הספר התחיל בדיונים לפני תחילת המלחמה אולם, כפי שמעירה פדן, התפרסם לאחר תחילתה. הנושאים העולים לדיון רלוונטיים גם בראיית ההווה, אך בעלי נקודת מבט רחבה שמאפשרת כלים לניתוח עתידי.

ד"ר דותן דרוק כותב על ספרו של אסף חזני, כזה וכזה תאכל החרב, אנתרופולוגיה במלחמה: יומן שדה. הספר עוסק בלחימה הנוכחית מנקודת מבט של אנתרופולוג בשטח, ודרוק מדגים כיצד הספר יכול לספק פתיח לדיונים חשובים שהם אמנם נקודתיים ומתמקדים בלחימה כיום, אך מסוגלים לצאת מהדיון הספציפי לדיונים רחבים יותר סביב מוסר בלחימה, מחקר "בפנים" כצופה־משתתף, ועוד.

כתמיד, כתב העת לא היה יכול להתקיים ללא תמיכת הקהילה המחקרית של חוקרי צבא-חברה בישראל. תודה עמוקה לכל השופטים והשופטות האנונימיים שהקדישו מזמנם וממומחיותם לתהליכי השיפוט האקדמי, הן למאמרים שהתקבלו הן לאלה שלא הגיעו לכדי פרסום. העבודה המקצועית והמדוקדקת היא הבסיס שהאיכות המחקרית שאנו חותרים אליה נשענת עליו. למרות הקשיים שרבים מהשופטים והשופטות שלנו חווים בימים אלה בזירה האישית ובשל המלחמה, כולם נרתמים למשימה במאור פנים ואני מעריכה זאת באמת ובתמים.

זוהי הזדמנות לשלוח את תנחומי קהילת כתב העת למשפחתו של פרופ' מוטי גולני ז"ל, שהיה משופטי הגליונות הקודמים שלנו. תמיד היה נעים לעבוד עם מוטי, לקרוא את חוות הדעת ששלח, שכיוונו לשיפור המאמרים אותם שפט. הוא יחסר לכולנו.

כתמיד תודה מיוחדת שלוחה לעדי לרנר ולאמיר גילת מ"מערכות" על שיתוף הפעולה הנעים והפורה שהפך כבר למסורת. ללא היכולת לשוחח ולהתייעץ עם איל בן ארי ועם איתמר ריקובר, היה הגיליון פחות מוצלח – תודה לכם, חברים.

בתקווה לבשורות טובות לכולנו,

אלישבע

קורי עכביש או חומת מגן? תפיסת החברה הישראלית כרגישה לנפגעים והשפעתה על היציאה למבצע "חומת מגן" ואופן ניהולו

ד"ר פנינה שוקר

המכללות הצבאיות והמרכז האקדמי "שלם"

תקציר

מבצע "חומת מגן" (2002) נחרט בתודעה הציבורית כאחד המוצלחים בתולדות צה"ל, שהביא לשקט ארוך טווח בערי הגדה. עם זאת, כמלחמה יזומה קדמה להוצאתו לפועל תקופת המתנה ממושכת על רקע תפיסה דומיננטית שמשלה בכיפה בשנות ה-90 של המאה ה-20 בואכה שנות האלפיים, כי החברה הישראלית אינה מוכנה כבעבר להקרבה. מטרתו של מאמר זה להצביע על הרתיעה מנפגעים ששררה בקרב בכירי הדרג המדיני והצבאי, והייתה שיקול משמעותי על עיתוי היציאה למבצע, כשנה וחצי לאחר תחילת אירועי "גאות ושפל". גם לאחר הפיגוע במלון "פארק" במרס 2002, שסיפק את ההצדקה הדרושה - לתפיסתם של מקבלי ההחלטות - ליציאה למבצע, הרצון לצמצם מנפגעים מחשש לירידה בתמיכה הציבורית למבצע, השפיע גם על אופן ניהולו.

מילות מפתח: דעת קהל, קבלת החלטות, רגישות לנפגעים, תפיסות ועיוותי תפיסות, חומת מגן, אירועי גאות ושפל

Abstract

Operation Defensive Shield (2002) is etched in public consciousness as one of the most successful in IDF history, having brought prolonged period of calm to cities across the West Bank. However,

as a preemptive campaign, it was preceded by a lengthy waiting period, rooted in a prevailing perception during the 1990s and early 2000s that Israeli society was no longer as willing to make sacrifices as it had been in the past. This article aims to highlight the leadership's aversion to casualties—shared by senior political and military officials—which significantly influenced the timing of the operation, launched approximately a year and a half after the onset of the Second Intifada. Even after the "Park" Hotel bombing in March 2002, which provided decision-makers with the justification they needed to launch a wide scale operation, concerns about public support led to efforts to minimize casualties—an approach that shaped the conduct of the operation itself.

מבוא

בשלהי ספטמבר 2000 החלו אירועי "גאות ושפל" – תחילה בשטחי יהודה, שומרון ורצועת עזה, וימים מספר לאחר מכן הצטרפו ערביי ישראל למהומות. עם הימשכות האירועים חלה עלייה חדה בתדירות פיגועי ההתאבדות בלב ישראל לממדים שלא נודעו קודם לכן. על אף שישיראל הסלימה את תגובתה לפיגועים, לא היה בכך כדי לצמצם את ממדי התופעה. במערכת הביטחון הבשילה ההכרה כי הדרך היעילה ביותר לצמצום הפיגועים היא החזרת השליטה בשטחי יהודה ושומרון, אולם מקבלי ההחלטות נמנעו מלהורות על יציאה לתמרון רחב בערי הגדה. רק במרס 2002 – כשנה וחצי לאחר תחילת אירועי "גאות ושפל", ובקשר ישיר לפיגוע במלון "פארק" בערב ליל הסדר, ניתן האות לצאת למבצע "חומת מגן".

כדי לאתר התייחסויות בנוגע לאופן שבו נתפסה נכונות הציבור הישראלי להקרבה על ידי מקבלי החלטות דאז, ואת מידת השפעתה של תפיסה זו על ההתמודדות עם הטרור הפלסטיני בין השנים 2000–2004, השתמשתי בניתוח תוכן של מקורות משניים וראשוניים (כתבות וראיונות בעיתונות הכתובה והאלקטרונית). כמו כן ערכתי ראיונות עם נושאי תפקידים רלוונטיים בתקופה הנדונה. למען המחשת הפער בין תפיסתם של מקבלי ההחלטות לדעת הקהל הלכה למעשה, השתמשתי בניתוח סקרי דעת קהל שעשה מרכז תמי שטיינמץ למחקרי שלום, בתקופה שבין ספטמבר 2000 למרס 2002.

השפעת תפיסות ועיוותי תפיסות על עיצוב מדיניות חוץ

אחת הבעיות המרכזיות שמנהיגים עשויים להתמודד עימן במשברים היא נטייתם להיות מושפעים מהטיות בקבלת החלטות בשל מגבלות קוגניטיביות בתהליך עיבוד המידע, שלעיתים קרובות עשויות להוביל לעיוותי תפיסה (Mercer, 2005; Broockman and Skovron, 2018; Mildenerberger and Tingley, 2019).

במחקרו החלוצי, טען ג'רביס (Jervis) כי עיוותי תפיסה עשויים להשפיע במידה רבה על עיצוב מדיניות, בדיוק באותה מידה כמו גורמים אובייקטיביים. לפי ג'רביס, יש שתי גישות מרכזיות להגדרת עיוותי תפיסה: הראשונה מתייחסת למושג זה כאל תוצאה – סתירה בין תפיסות למציאות; השנייה מתייחסת אליו כאל תהליך – עיוותי התפיסה מקושרים לתהליך קבלת החלטות הסוטה ממודל רציונלי סטנדרטי של עיבוד מידע (Jervis, 1976).

לפי ג'רביס, בעיה מתודולוגית בספרות האמפירית על עיוותי תפיסה וקונפליקט בין-לאומי היא שחוקרים בחנו מלחמות, כישלונות מודיעיניים או תוצאות לא רצויות אחרות, ואז חיפשו את עיוותי התפיסה ואת הפתולוגיות בתהליך קבלת ההחלטות שהובילו אליהן, בעודם מזניחים תוצאות של מניעת מלחמה. סביר שעיוותי תפיסה הם שכיחים בתוצאות של מניעתה, והדרתה של קבוצת השוואה זו יוצרת קושי להוכיח אם לעיוותי תפיסה יש השפעה סיבתית או אם השלכותיהן נשלטות על ידי משתנים אחרים. לכן, לטענת ג'רביס, המחקר של עיוותי תפיסה צריך לכלול הסתכלות על תוצאות "חיוביות", כמו גם "שליליות" (Ibid).

לפי לוי (Levy), עיוותי תפיסה הם משתנה מרכזי בפרספקטיבות "לא רציונליות" רבות על קונפליקטים, אולם יש נטייה בקרב חוקרי מדע המדינה להמעיט בחשיבותם (Levy, 1983). לטענתו, חוקרים רבים בנו מודלים רציונליים של קונפליקטים, המבוססים על ההנחה שמדינאים תופסים באופן מדויק איומים חיצוניים ובוחרים מדיניות על בסיס חישובי עלות-תועלת במטרה לקדם את האינטרס הלאומי (Allison, 1971; Lebow, 1981). גם ג'רביס אינו מזהה באופן שיטתי סוגים שונים של עיוותי תפיסה, אינו מפרט את השלכותיהם ואף אינו מציג לאלו סוגים של עיוותי תפיסה יש את ההשפעה הגדולה ביותר תחת תנאים שונים (Jervis, 1988). למעשה, בספרות העוסקת בעיוותי תפיסה הניסיונות המחקריים היחידים שנעשו לזהות צורות שונות של עיוותי תפיסה הרלוונטיים למלחמה הם אלה של ווייט וסטוסינגר, בהם אפשר למנות דימוי שטני של האויב, דימוי עצמי כחזק מבחינה צבאית, דימוי עצמי

כמוסרי, ביטחון מוגזם של הצבא, תפיסותיו בנוגע לאופי היריב, לכוונותיו, ליכולותיו וליכולתו של מנהיג לחוש הזדהות עם יריבו (Levy, 2013).

רגישותן של חברות דמוקרטיות לנפגעים והשלכותיה

במונחים הרווחים בספרות – casualty tolerance, casualty sensitivity and casualty shyness – הכוונה היא לנכונות הכללית של הציבור להמשיך ולתמוך במבצע צבאי אפילו כאשר המחיר האנושי עולה. בתאוריה, רגישות או סובלנות הציבור לנפגעים יכולה להיות אבסולוטית, גבוהה, בינונית, מוגבלת או לא קיימת. הטענה כי הציבור רגיש לנפגעים אומרת בפשטות כי הציבור רואה באופן שלילי נפגעים, ומעדיף פחות אם אפשר (Feaver, Gelpi and Reifler, 2009). רגישות לאבדות היא אחד הטיעונים המרכזיים העומדים בבסיסה של תיאורית השלום הדמוקרטי: דמוקרטיות רגישות יותר לאבדות ממדינות שאינן דמוקרטיות, ובשל כך נוטות פחות לצאת למלחמות (Croco, Huth and Valentino, 2010). בספרות העוסקת בכך יש שני הסברים עיקריים: הנורמטיבי – תהליכי הליברליזציה חוללו תמורות בנכונות הציבור להקרה, והציבו את קדושת החיים כערך עליון (Gentry, 2006); הרציונלי – אזרחי דמוקרטיות מונעים משיקולי עלות-תועלת, ושואפים למקסם את רווחת הפרט. לפיכך, עקב השלכותיהן ההרסניות של מלחמות, דמוקרטיות ישאפו להימנע מהן (Campbell and Morgan, 1991).

תופעת הרגישות לאבדות מוגדרת כנכונות נמוכה של החברה לספוג אבדות בפעילות צבאית. יש הסכמה רווחת בקרב חוקרי מדע המדינה כי התופעה היא מאפיין חברתי ותרבותי קבוע בדמוקרטיות מערביות מתום המלחמה הקרה, וכי היא מצויה במגמת עלייה עד כדי התנגדות מוחלטת לצאת לפעילות הכרוכה בנפגעים (Kummel and Leonard, 2005; Levy, 2012). יש הטוענים כי תופעה זו מכרסמת בחופש הפעולה של הצבא, מכיוון שהיא עשויה להניע מנהיגים לאמץ מדיניות של סלידה מאבדות, השואפת להגביל סיכון לכוחות הלוחמים ולעיתים עשויה להסלים עד כדי הקרבת יעילות מבצעית ואף הימנעות משימות בהן צפויים נפגעים (Luttwak, 1995). עדות לכך ניתן למצוא בדבריהם של ויליאם כהן, לשעבר מזכיר ההגנה האמריקני, והנרי שלטון, לשעבר מפקד הכוחות המזוינים של ארצות הברית, כי: "הלקח העליון שנלמד ממבצע 'כוח מאוחד' [1999] הוא ששלומם של אנשינו חייב להישאר בעדיפות ראשונה" (Record, 2000). כפועל יוצא, פעולה צבאית נחשבת למוצלחת

רק אם בוצעה ב"עלות" נמוכה של נפגעים או ללא נפגעים כלל (Mueller, 2024).

לנוכח כך הציג לוטוואק (Luttwak) במחצית שנות ה-90 של המאה ה-20 את רגישות החברה הפוסט-מודרנית לאבדות כנקודת התורפה של החברה המערבית בעידן המלחמה הפוסט-הרואית. לטענתו, מקורה של הרגישות בהתפתחויות דמוגרפיות, כלכליות, חברתיות ותרבותיות (Luttwak, 1994; Luttwak, 1995). לעומתו טוען מוסקוס כי הנכונות הפוחתת להקרבה מקורה בעובדה שהציבור סבור כי אין בני האליטות נושאים עימו באופן שווה בעול השירות הצבאי (Moskos, 1995). הסבר נוסף הוא התרחבות סיקורן התקשורתי של פעולות צבאיות, שהגביר את המודעות למחירן (Neuman, 1996). כמו כן, גם ניסיון העבר משפיע: המספר הנמוך של אבדות במבצעים צבאיים בעשורים האחרונים, לדוגמה מלחמת המפרץ הראשונה (1990), תרמו לציפייה כי גם בעתיד יהיה כך (Larson et.al, 1996). אי לכך, טוען לוטוואק, כדי שהצבא יוכל להגשים את תוכניותיו בעידן המלחמה הפוסט-הרואית, עליו להימנע במידת האפשר מאבדות לכוחותיו (Luttwak, 1995).

לטענת לוי שקיעת האיום הצבאי החיצוני, התבססותה של מדינת הרווחה והרחבתה ללא תלות בשירות הצבאי, עם התחזקות האתוס הניאו-ליברלי של "ממשלה קטנה" והתחזקותה של חברת השוק – כל אלה כרסמו בערך החברתי של השירות הצבאי והחלישו את מוטיוציית ההקרבה, בעיקר של המעמד הבינוני-גבוה. תהליכים אלה הביאו להתחזקות פעולה קולקטיבית של מיקוח אזרחים-מדינה, שתכליתו פיקוח על הפעילות הצבאית, הטלת הגבלות עליה והגברת התגמולים המתקבלים תמורת הקרבה צבאית או צמצום ההקרבה. בתהליך זה נשחק כושרה האוטונומי של המדינה לנהל מדיניות צבאית, כיוון שגיוס משאבים כרוך בהתניות מגבילות (לוי, 2008).

החל משנות ה-70 של המאה ה-20 גברה הרגישות לנפגעים בחברות דמוקרטיות, ושיחקה תפקיד מרכזי בהגבלת חופש הפעולה של המדינה בפריסת הכוחות המזוינים למשימות צבאיות (Merom, 2003). בעקבות תוצאות מלחמת וייטנאם גבר החשש בממשל האמריקני כי הציבור יתמוך בפעילויות צבאיות רק אם מחירן האנושי יהיה מינימלי. ההתנגדות הציבורית למלחמה השפיעה באופן ניכר על מחקרים בנושא תמיכה ציבורית בשימוש בכוח, כאשר החשוב שבהם הוא מחקרו של מולר, ולפיו תמיכה ציבורית במלחמה נשחקת כפונקציה של הצטברות מספר האבדות (Mueller, 1971). במרוצת השנים ניסו חוקרים שונים לפתח את התיאוריה של מולר, למשל גרטנר וסגורה (Gartner and Segura) שמצאו כי פילוח החיילים האמריקנים ההרוגים לפי קהילות מוצאם היה משתנה חשוב בתמיכה ציבורית

במלחמה (Gartner and Segura, 1997).

חותמה של "טראומת וייטנאם" ניכר שנים רבות לאחריה, ושורר אף כיום באמונתם של מקבלי ההחלטות בממשל האמריקני כי הציבור אינו מסוגל לשאת נפגעים (Palazzo, 2008). לתפיסה זו נמצא ביסוס מסוים במציאות: למשל לאחר מותם של 241 חיילי מרינס בפיגוע תופת בבירות (1983), חלה צניחה תלולה בשיעורי התמיכה הציבורית בהמשך השהייה בלבנון, שלבסוף אף הובילה לנסיגה משם (Dauber, 2001). דוגמה נוספת אפשר למצוא במחקרו של קלארבס, כמו גם במחקרם של קול ודסטלר, שמצאו כי הציבור האמריקני תמך באופן בלתי מסווג במעורבות האמריקנית בסומליה (1993) כל עוד מספר האבדות במהלכה היה נמוך. אלא שלאחר הקרב במוגדישו שבו נפלו 19 חיילים אמריקנים חל מהפך בדעת הקהל, שדרש לסגת מיידית מאדמת סומליה (Destler and Kull, 1999; Kalrevas, 2000).

בעשורים האחרונים ניתנת עדיפות להימנעות מנפגעים על פני שיקולים מבצעיים (Record, 2000). עדות מובהקת לכך היא דוקטרינת ויינברגר שפותחה כלקח מהזעזוע הציבורי שנגרם לאחר פיגוע התופת בבירות, ועסקה בשימור התמיכה הציבורית במלחמות "קטנות" (Dauber, 2001). לפי קספר ויינברגר (Weinberger), מי שחיה כמזכיר ההגנה האמריקני בין השנים 1981–1987, לסיום המעורבות הצבאית בלבנון היו השלכות ארוכות טווח על מעורבות עתידית בסכסוכים. בזכרונותיו ציין ויינברגר שלנפגעים יש השפעה משמעותית על התמיכה הציבורית בפעולות צבאיות, מה שהופך את דעת הקהל לשיקול קריטי במעורבות עתידית במשימות העשויות להיות כרוכות בנפגעים (Weinberger, 1990).

בנאומו מסוף נובמבר 1984 מנה ויינברגר שישה קריטריונים שצריכים להתקיים בסכסוך מסוים לפני שארצות הברית תשקול להתערב בו: 1. בעל אינטרס חיוני לארצות הברית ולבנות בריתה. 2. ההתערבות צריכה להיעשות בלב שלם, מתוך כוונה לנצח. 3. חייבים להיות יעדים מדיניים וצבאיים ברורים. 4. יש לבחון מחדש בכל עת את היחסים בין היעדים ובין הכוחות והאמצעים המוקצים להשגתם, ולעשות התאמות במידת הצורך. 5. ביטחון במידה סבירה בתמיכה של העם האמריקני והקונגרס בהתערבות זו. 6. הכנסת כוחות אמריקניים לסכסוך היא המוצא האחרון (Record, 2000). ויינברגר הגדיר תנאים אלה כ"מבחן התערבות", שלדעתו ימנע בעתיד מארצות הברית לשקוע בביצה נוספת. לפי דאובר (Dauber), ששת הקריטריונים מקורם בשאיפה לשמור על תמיכה ציבורית בתרחיש של מעורבות צבאית בעצימות נמוכה (Dauber, 2001). מאוחר יותר הוסיף גנרל קולין פאוול

(Powell), יו"ר המטות המשולבים במהלך מלחמת המפרץ, עיקרון נוסף: במקרה של התערבות אמריקנית - על המערכה להיות קצרה, חסכונית בנפגעים והכוח המוטל למערכה צריך להיות החלטי ומהמם (Powell, 1992).

בתחילת שנות ה-90 יושמה דוקטרינת ויינברגר-פאוול (במהלך מלחמת המפרץ הראשונה, והשפיעה רבות על האסטרטגיה האמריקנית בעשור לאחר מכן) (Schoring, 2008). דוקטרינת ויינברגר-פאוול יוצאת מנקודת הנחה כי סובלנות הציבור לאבדות היא מינימלית, ועל כן היא ממקמת את עיקרון שימור הכוח מעל הצלחת המשימה, תוך התפשרות על התוצאה המבצעת והאסטרטגית. למעשה, הדוקטרינה העניקה לסלידה מאבדות מעמד רשמי כשיקול בקביעת מדיניות ביטחון לאומי (Campbell, 1998). כדוגמה נוספת אפשר לציין את התערבות נאט"ו ארצות הברית בקוסובו (1999). גנרל וסלי קלארק שפיקד על כוחות נאט"ו במהלך המבצע, ציין כי למען שימור התמיכה הציבורית במלחמה הכרחי לנקוט ב"צעדים יוצאים מן הכלל כדי להימנע מאבדות" (Palazzo, 2008). בשל כך הטייסים האמריקנים הונחו לטוס בגובה 15 אלף רגל כדי לחמוק מאש מן הקרקע, ובשל כך נמנע לעיתים דיוק בפגיעותיהם (Cornish, 2003).

רגישות חברתית לאבדות עשויה שלא להימצא בדעת הקהל עצמה, אלא בתפיסתם של מקבלי ההחלטות. דוגמאות רבות לכך כי הן מנהיגים אזרחיים הן צבאיים נוטים להפריז בחוסר נכונותו של הציבור לאבדות בעוד במציאות, תחת תנאים מסוימים, הציבור דווקא עשוי להיות סובלני יותר לאבדות ממקבלי ההחלטות (Shindler, 2024). למשל מחקר שעשה אריק לרסון ב-1996 מצא כי הציבור האמריקני אינו רגיש לאבדות יותר משהיה במהלך מלחמת העולם השנייה (Larson, 1996). יתרה מכך, שוורץ במחקרו מצא כי במלחמות וייטנאם וקוריאה לא זו בלבד שהציבור האמריקני לא רצה לסגת, אלא אף תמך בהסלמת העימותים כדי לסיים במהירות ובהצלחה (Schwartz, 1994). אחרים הוסיפו שלמעשה תמיכתו של הציבור במלחמה מושפעת רבות מתמיכת האליטות - כאשר קיים קונצנזוס בקרבן בנוגע לתמיכה במלחמה - גם הציבור יתמוך בה, ולהפך (Kaplan, 2004; Berinsky, 2009).

תפיסת מקבלי ההחלטות את נכונותה של החברה הישראלית להקרבה במהלך שנות ה־90

כבר בעת כהונתו כרמטכ"ל, הצהיר רא"ל אהוד ברק כי: "היום, מעצם מטלות הביטחון השוטף וההתכוננות למלחמה, אופי העבודה בצבא כופה עלינו שחיקה גבוהה מאוד של האנשים. אי ההשלמה עם השחיקה הזו, קשורה בחלקה בהשתנות הציפיות מהחברה" (ברק, 1991). עוד טען כי: "החברה הישראלית עברה דרך ארוכה: קנאתנו בנורמליות שנהנים ממנה אחרים, עייפות מצטברת, ציניות ופיכחון. בצדם תקשורת מסחרית אגרסיבית וחודרנית, דה מיתזציה של המעשה הציוני [...] כל אלה יחדיו יוצרים רושם ולעיתים אך מציאות של רפיון" (ברק, 1993).

דברים ברוח דומה ביטא רא"ל אמנון ליפקין־שחק בעת כהונתו כרמטכ"ל: "במערבולת הרגשות שנקלעה אל תוכה החברה שלנו, בבלבול הגדול שהשתרר, מאבד צה"ל את מעמדו [...] הביקורת הנוקבת, שבאה מרצון לתקן, מאהבה, פינתה במידה רבה את מקומה לניכור. הקשר הבלתי אמצעי בין צה"ל לחברה האזרחית [...] הפך למעיק [...] הקיטוב, הנהנתנות, הסקטוריאליזם, האדישות, האופורטוניזם וה'מניפולטיזם' ניתבו עצמם אל לב הקונצנזוס, ושם, במרכז הזירה, מצאו שק אגרוף לחבטות... ההשתמטות משירות בצה"ל כבר איננה כתם על חיי המשתמט, והנתינה בהתנדבות, בהכרה, מתוך רצון לתרום, אינה זוכה בהערכה הראויה" (בן-אליעזר, 2012). גם מחליפו בתפקיד, רא"ל שאול מופז, הצהיר בהתייחסו לסוגיית המוטיווציה לשירות כי: "אם הייתה איזושהי ירידה במוטיבציה בשנים האחרונות, היא נבעה קודם כל ממה שהחברה שידרה ופחות ממה שקרה בצבא [...] החברה של היום היא מתירנית, יותר חומרנית, והצירוף של שני הדברים אלה, בתוספת יתר זהות אישית ופחות זהות חברתית-קיבוצית, פגמו במובן כזה או אחר במוטיבציה של האנשים" (ארז, 1998).

נוסף על כך, קצינים רבים בצה"ל ראו במאבק הציבורי ליציאת צה"ל מלבנון עדות לחולשת החברה הישראלית, שעשויה להוביל לדמורליזציה של החיילים ואף לתבוסה בשדה הקרב (בן-אליעזר, 2012). בין הבולטים שדיברו על "החברה העייפה" היה תא"ל ארז גרשטיין, שהתבטא בחריפות נגד פעילותם של הארגונים הקוראים לנסיגה חד צדדית מלבנון, כאשר כוונתו הייתה בעיקר לארגון ארבע אימהות (לימור, 1998). הוא אף טען כי ההפגנות עוזרות לחזבאללה. בהקשר לסוגיה טען מופז כי הסיבה לנסיגה היא חוסר יכולתה של החברה הישראלית לשלם את המחיר. "אין ספק כי חלה ארוזיה [שחיקה] מסוימת בתוך החברה בישראל, ביכולתה לשאת את

היקף הנפגעים ואת המצב של לחימה בצפון" (אברהמי, 1999).

תפיסה זו ביטאו גם בכירי הדרג המדיני באותה תקופה. אהוד ברק, שאז כבר כיהן בתפקיד ראש הממשלה, ואף הבטיח ערב בחירתו להסיג את צה"ל מלבנון, טען: "האימהות היו רוצות לראות את הטרגדיה בלבנון מסתיימת מיד, הפצע פתוח ומדמם והרגישות עצומה, אבל יחד עם זה – עם שחפץ בחיים מוכרח לדעת לעמוד על שלו, ולשדר בהתנהגותו את כושר העמידה הזה של אחיזה באינטרסים החיוניים שלו, וכדי לקיים את חירותו, עם ישראל מוכרח לדעת להילחם" (בנדר, גולן ורביץ, 2000). בהתייחסו לסוגיה טען נשיא המדינה דאז, עזר וייצמן: "צריך למנוע מכל אחד ליילל בנושא לבנון [...] הפגיעה בנפש האומה מתחילה להיות מטרידה" (לימור, 2000). גם ליפקין-שחק, באותה תקופה שר התיירות, הצהיר כי כוח העמידה הישראלי נחלש (קמיר, 2000).

התפיסה שררה גם בקרב ראשי הממשלה בתחילת שנות ה-90. ענבר בספרו טוען כי מקבלי ההחלטות בתהליך הסכמי אוסלו, ובייחוד ראש הממשלה דאז, יצחק רבין, סבורים היו כי הציבור הישראלי איבד חלק מנחישותו ומכוח עמידתו. לפי ענבר, רבין ביטא פסימיות רבה בנוגע לכיוון שהחברה הישראלית נוטה אליו וביכולתו של צה"ל להתמודד עם אתגרי הביטחון העומדים בפני המדינה. בהזדמנויות פומביות שונות טען כי נכונותה של החברה לשלם מחיר כואב נשחקה במקצת, וכי הציבור בישראל מפונק ונבהל בקלות. כמו כן, רבין חשש כי אם תפרוץ מלחמה יתהווה לחץ ציבורי לסיימה במהרה ולמנוע מצה"ל את הזמן הדרוש לו להשגת יעדיו. איתן הבר, יועצו הקרוב, אף סבר כי ההערכה של החולשה ההולכת וגדלה בחברה הישראלית הייתה הגורם המרכזי בהערכתו האסטרטגית (ענבר, 2004). גם ראש הממשלה הנבחר ב-1996, בנימין נתניהו, סבור היה כי: "נוצרה שחיקה ברורה במוטיבציה לשרת בצה"ל וכרסום בחוסן הלאומי שלנו" (שביט, 1996).

תפיסת החברה הישראלית כרגישה לנפגעים והשפעתה על עיתוי היציאה למבצע "חומת מגן" ואופן ניהולו

בתחילת האנתפאדה השנייה תפסה ממשלת ברק את האלימות והמהומות כגרסה מורחבת של אירועי "מנהרת הכותל" בספטמבר 1996. בתקופה שבין 29 בספטמבר 2000 ל-29 במרס 2002 היה הדגש בפעילות כוחות הביטחון נגד ארגוני הטרור הגנתי (הנדל ושלום, 2010). הנחיית ברק לצה"ל בשלב זה הייתה להכיל את

העימות, והצבא ציית לה ככל שהדבר נגע להימנעות מפעילות התקפית הכרוכה בכניסה לשטחי הרשות. כתחליף לשימוש שנאסר עליו במרכיב אחד של הפעילות הצבאית – התמרון, החרף צה"ל במהירות את השימוש במרכיב השני – האש (הראל ויששכרוף, 2004).

על אף ההסלמה בתגובה והודעתו של ברק (פעמים מספר) על הפסקת השיחות עם הפלסטינים, בפועל נשמר העקרון הדוקטרינרי של "יש להילחם בטרור כאילו אין משא ומתן מדיני, ולנהל את המשא ומתן המדיני כאילו אין טרור". מלבד המגעים שנועדו לנסות ולהביא להפסקת אש, המשיכו צוותי המשא ומתן לקיים פגישות גלויות וחשאיות. המגעים המדיניים שהוביל ברק בעת שהטרור והאלימות ממשיכים להסלים עוררו ביקורת ציבורית על שהממשלה אינה מתמקדת בלחימה בטרור, וכי הצעדים שנעשים אינם מספיקים. את המחאה הובילו מנהיגי הימין שגיבשו את הסיסמה "תנו לצה"ל לנצח". זו נועדה להבהיר כי הצבא הוא הכלי שיכול למגר את הטרור לחלוטין ולא מאמצים דיפלומטיים מול הרשות הפלסטינית, שעלולים להוביל לוותירות נוספים (הנדל ושולם, 2010).

עד תום כהונתו (פברואר 2001) ניסה ברק להמשיך במשא ומתן המדיני ולמנוע מהפלסטינים הישגים מדיניים באמצעות אלימות, אך בד בבד התיר פעילות צבאית מרוסנת שתבטיח את הכלת העימות באופן שיאפשר מענה ביטחוני סביר לאזרחים – בלי לפגוע בסיכויי התהליך המדיני (בר-טל ואחרים, 2005). לפיכך לא נכנע ללחץ של סגן הרמטכ"ל אלוף משה (בוגי) יעלון, הרמטכ"ל רא"ל שאול מופז וראש חטיבת המחקר באמ"ן, אלוף עמוס גלעד, להכיר בערפאת כאויב (בן-עמי, 2004). לאחר הפיגוע במועדון הדולפינריום בתחילת יוני 2001 התכנס הקבינט בשנית ושוב לחצו יעלון, מופז וגלעד להכיר בערפאת כאויב. הצבא כבר היה מוכן עם תוכנית "שדה קוצים" ולחץ לצאת למתקפה, אך הדרג המדיני דבק בתפיסת הכלת העימות (Aronoff, 2014). לעומת קודמו בתפקיד, מדיניותו של אריאל שרון, שניצח את ברק בבחירות 2001, התאפיינה בקו ניצי בהרבה. תפיסותיו בנוגע להסכמי אוסלו היו פסימיות, והוא סבר כי ההסכם מחליש את עמדת ישראל ופוגע בה. בספטמבר 1993 הצהיר: "ראיתי והייתי במצבים מאוד קשים ומסוכנים, שלא הייתה בהם תקווה [...] תכנית זו לא טוביל לשלום, אלא רק לשפיכות דמים נוספת ולמלחמות נוספות. לפי כל ההערכות שלי, אני חושב שאני לא טועה: אנו הולכים לדרך שתוביל את היישוב היהודי בארץ למצבים קשים יותר" (כהן, 2007).

לפי דב ויסגלס, מנהל לשכתו של שרון, הוא הפנים היטב את עיקרי לקחיה של מלחמת

לבנון הראשונה: מהלך צבאי מתמשך צפוי להיכשל אם אין הוא נתמך בידי הציבור. לקח נוסף: הציבור הישראלי מתקשה להשלים עם קורבנות במלחמה אלא אם כן הובהר לו כי נכפתה עליו. שרון נהג לצטט אמירה של רפאל איתן (רפול): "עם ישראל מתגייס ולוחם רק כשהערבים כבר בשערי חיפה עם השיבריות בין השיניים". כמו כן, שרון לא רצה בחזית נוספת בצפון ועשה הכול כדי להימנע ממנה גם נוכח התגרריות חזבאללה. "אי-אפשר להילחם בשתי חזיתות [...] יש גבול למה שאפשר להעמיס על העם הזה" (ויסגלס, 2012). לטענת ויסגלס, מסקנת היסוד של שרון שבאה לידי ביטוי בעיקר במעשה ופחות באמירה, הייתה לנהוג בזהירות רבה בהפעלת הצבא במבצעים נרחבים או במלחמה (שם). לפיכך, למרות החופש היחסי שהעניק לצה"ל, הפעילות הצבאית נותרה מוגבלת בעיקרה וניכרה רתיעה מהפעלת כוחות קרקע בהיקף רחב. במקום זאת נעשה שימוש חסר תקדים בסיכולים ממוקדים של פעילי טרור ואנשי הדרג הפוליטי של ארגוני הטרור באמצעות כלי טיס, ירי צלפים ומארבים של יחידות מיוחדות (הראל ויששכרוף, 2004). בין השנים 2000–2004 ביצע צה"ל 423 סיכולים ממוקדים (שי, 2013). הרמטכ"ל דאז, מופז, העיד על חשיבותם של הסיכולים הממוקדים: "זה היה כלי מרכזי בארגז הכלים של צה"ל והשב"כ [...] בלעדיהם היינו משלמים בהרבה יותר הרוגים באינתיפאדה השנייה" (לוי, 2020).

בתגובה לרצח שר התיירות ח"כ רחבעם זאבי באמצע אוקטובר 2001 ניתנה פקודה לצה"ל לפשוט על ערים פלסטיניות ועל כפרים גדולים כדי לעצור מבוקשים שציין שב"כ, אבל גם אז עדיין לא היה אישור להיכנס למחנות הפליטים שנחשבו לקיני צרעות. מח"ט הנח"ל דאז, אל"ם יאיר גולן, קיבל אישור להיכנס לטולכרם אך לא להיכנס למחנה הפליטים. הוא סיפר שבתום המבצע כתב מכתב למפקד פיקוד מרכז, אלוף יצחק איתן, ובו קבל על העובדה שהכניסה לטולכרם לא השיגה את התוצאות המקוות מפני שהמבוקשים ברחו למחנה הפליטים, והצהיר על מוכנות חטיבתו להילחם במחנה הפליטים. גם מח"ט גולני, אל"ם משה (צ'יקו) תמיר, דרש מהרמטכ"ל בשלהי 2001, למעלה משנה לאחר תחילת הלחימה, שיתיר לגולני לתקוף במחנה הפליטים בג'נין – ונענה בסירוב (בוחבוט, 2012).

הססנותו של הפיקוד הבכיר מכניסה למחנות הפליטים נבעה, ראשית, מפני שחשש מהתנגדות חמושה קשה, שתוביל לאבדות כבדות בצדנו. קציני צה"ל ומומחים העריכו שלחימה במחנות הפליטים עלולה לעלות לכל הצדדים המעורבים במאות הרוגים ונפגעים. תחזיות קודרות אלה הופיעו בהערכות מודיעין, במשחקי מלחמה, במאמרים ובעיתונות. שנית, הדרג המדיני הבכיר וכמוהו צמרת צה"ל, קיוו עדיין

שאפשר יהיה להחזיר את השקט באמצעות משא ומתן. שלישית, חששם של מקבלי ההחלטות מהתגובה הבינלאומית שתגנה את הפרת הסכמי אוסלו על ידי ישראל (בן-ישי, 2012). למרות זאת הדור החדש של הקצינים לחץ על הצבא, שהיסס לשנות מדיניות זו. כך, החתירה לפעולה באה לעתים קרובות מלמטה, מיחידות השדה. מפקדי החטיבות והגדודים לחצו לפעילות התקפית וגילו יוזמה. הפשיטות הראשונות בקנה מידה גדול לטולכרם ולג'נין, לדוגמה, בוצעו ביוזמה מקומית וללא "ברכת הדרך" מהפיקוד הבכיר (שמיר, 2014).

לטענת יעלון, במהלך האנתפאדה השנייה: "החשש מנפגעים הפך למגבלה קשה בהפעלת הכוח של צה"ל" (ראיון אישי עם משה יעלון). בתחילת 2002 החלו לפעול לצד חמאס וגא"פ (ג'האד אסלאמי פלסטיני) קבוצות של התנזים בארגון הפגנות אלימות ובביצוע פיגועים של ממש, לרבות פיגועי התאבדות. בסיסי התנזים היו מחנות הפליטים, בעיקר בשכם ובג'נין. הדילמה שהעסיקה את המטכ"ל הייתה האם להישאר בהיערכות הגנתית או לאפשר כניסה מסיבית של כוחות לתוך מחנות הפליטים? מצד אחד היה מודיעין טוב שהצדיק פעולה כזאת, שכן התאפשר להגיע ישירות לחלק מיוזמי הפיגועים. מצד אחר היה סיכון גבוה בפעולה נוכח החיכוך הצפוי עם אוכלוסייה אזרחית צפופה ועוינת (ראיון אישי עם גיורא איילנד).

שר הביטחון דאז, בנימין (פואד) בן אליעזר, הסתייג מהרחבת הפעילות הצבאית וכמוהו גם הרמטכ"ל מופז – שלרוב נקט קו ניצי ביחס לטיפול בטרור הפלסטיני – כמו גם ראש אמ"ץ, אלוף דן הראל (דרוקר ושלח, 2005). אחדים מהאלופים במטכ"ל היו בוטים יותר בהתנגדותם. קציני מודיעין הזהירו מפני מאות הרוגים לצה"ל אם יכבוש את מחנות הפליטים, וכשהוצג תצלום אוויר של מחנה בגדה בפני חברי המטכ"ל פלט אחד מהם: "זה נראה נורא". קצין אחר תבע משר הביטחון: "שיירשם שהזהרתי אותך" (הראל ויששכרוף, 2012). ככלל, מחנות הפליטים נתפסו כ"חורים שחורים" שהצבא חושש להיכנס לתוכם, והם התפתחו כמובלעות אקסטרטוריאליות במערך השליטה הישראלי (ויצמן, 2008). לפי איתמר יער, ששימש סגן ראש המל"ל בין השנים 2002–2008, שררה רתיעה קשה בקרב הדרג הצבאי הבכיר מכניסה למחנות הפליטים (ראיון אישי עם איתמר יער). לעומת הפיקוד הבכיר, ראש הממשלה שרון דחף לכניסה למחנות הפליטים. מתחילת כהונתו במרס 2001 לעג בעקביות לצבא על חששו להיכנס אל מחנות הפליטים: "מה הבעיה עם בלאטה", היה אומר למופז, "למה אתם לא נכנסים?" (דרוקר ושלח, 2005).

לטענת וינר, לקחי הלחימה בסואץ במלחמת יום הכיפורים, בבירות ובערים נוספות

במלחמת לבנון הראשונה, הם שהרתיעו מכניסה לערים ולמרחבים בנויים צפופים, והחשש מנע פיתוח תו"ל לש"ב. בהשתלמות פיקודית שערך פיקוד המרכז בנושא של הפרות סדר בנוכחות אמל"ח אמר מח"ט בנימין דאז, אל"ם גל הירש, שאינו צופה שב־15 השנים הבאות ייכנס צה"ל לחימה בערים. תורת הלחימה בשטח בנוי הפכה למסמך תורתי מחייב רק ב־2004 – לאחר שפעילות הכוחות הטקטיים במחנות הפליטים ובערים השונות המחישה את היכולת להילחם ביעילות במרחבים בנויים (וינר, 2006).

בתחילת מרס 2002 יצאו חיילי גולני לפעולה בג'נין, וחיילי חטיבת הצנחנים והנח"ל לפעולה בשכם במסגרת מבצע "רוח סתיו". המבצע היה בבחינת ניסוי: מעין רצון של הדרג המדיני והדרג הצבאי הבכיר לבחון איך אפשר לפעול בנסיבות שבהן ערי הגדה מאכלסות קיני טרור, חגורות נפץ ומחבלים. "היו הרבה סימני שאלה לגבי הפעילות", מודה אורן אבמן, מג"ד 12 באותה תקופה. "לא הייתה תורת לחימה מסודרת לקרב בשטח בנוי, לא טכניקות, לא ידענות איך כובשים בדיוק מחנה פליטים [...] החשש מכניסה לתוך מעוזי המחבלים היה גדול, ובצבא דיברו בשקט על הצורך להכין שקים להרוגים" (גרינברג ואחיקם, 2012). לאחר הפיגוע בקפה מומנט ב־9 במרס 2002 הורה הרמטכ"ל מופז לחטיבת גולני להתכונן לכיבוש ראמאללה במבצע שקיבל את הכינוי "בקרוב אצלך". על הכוחות הוטלה מגבלה שלא להתקרב למוקטעה (אלמקאטעה) שכללה את מעונו של יאסר ערפאת ולכיכר מנארה בלב ראמאללה. ביקור גנרל אנתוני זיני בארץ והלחץ האמריקני קטעו את המבצע בראמאללה ובשאר שטחי A, והכוחות יצאו מן העיר (אבמן, 2013).

לטענת מופז "היו תכניות לחלק מהרעיונות שאני לא אישרתי אותן כי הרגשתי שהסיכון גובר על הסיכוי. לכן ביקשתי שישנו תכניות. אחת הדוגמאות הבולטות הייתה בקסבה של שכם. הצנחנים היו צריכים להיכנס והתכנית הראשונית הייתה להיכנס דרך הרחובות, הסמטאות. אני הערכתי שזה ממולכד ושזה לא מספיק בטוח מבחינת דרך הפעולה וביקשתי שישנו את התוכניות" (בוחבוט, 2014). מח"ט הצנחנים דאז, אל"ם אביב כוכבי, מצא פתרון יצירתי: בהשתלטותה של חטיבת הצנחנים על מחנה הפליטים בלאטה בשכם, נעשה שימוש בשיטת תנועה יצירתית, כדי להימנע מסיכון הלוחמים בהליכה בסמטאות הצפופות של בלאטה: שבירת פרצות בקירות פנימיים באמצעות פטישים כבדים ומסורי בטון, ומעבר דרכם (וייץ וסלעי, 2003). לטענת מופז: "פעולה זו הוכיחה את עצמה בצורה מאוד מוצלחת ומספר הנפגעים היה שם קטן מאוד. בדרך הזאת גם השגנו את המשימה וגם המחיר היה מינימלי". כמו כן,

במסגרת מבצע "רוח סתיו" פשטה חטיבת הנח"ל בהצלחה לא פחותה על מחנה אלמערני שליד ראמאללה, וגולני כיתרה את המוקטעה. אלא שפשיטות מוגבלות אלה לא הצליחו לספק טיפול שורש לבעיית המתאבדים (בוחבוט, 2014).

למבצע הזה הייתה בדיעבד משמעות רבה יותר מההישג הטקטי: הוא העניק ביטחון למקבלי ההחלטות שאפשר לפעול במחנות הפליטים ללא מספר רב של נפגעים לצה"ל (גרינברג ודוד, 2012). הפשיטות של גולני על מחנה הפליטים בג'נין ובו בזמן של חטיבת הצנחנים על מחנה הפליטים בלאטה בשכם בפברואר 2002, היו נקודת מפנה ושבירת המחסום הפסיכולוגי בקרב ההנהגה בכל הקשור לביצוע פעולות קרקעיות במחנות פליטים ובמרכזי הערים (ראיון אישי עם משה תמיר). לטענת אבמן הקרבות שהסתיימו במעט נפגעים יחסית לכוחותינו, בוודאי בהשוואה להערכות המוקדמות של עשרות נפגעים לכוחותינו – היו המרכיב המכריע בהחלטת הקברניטים לצאת למבצע "חומת מגן" (אבמן, 2013). הצלחתן של הפשיטות החזירה דפוס פעולה זה לסל הכלים של צה"ל. בהמשך, וכחלק מהגישה ההתקפית שצה"ל נקט בה, בוצעו פשיטות רבות נוספות לשטחי A (הירש ופינקל, 2018). ההצלחות אף הדריכו את פיקוד המרכז בתכנון ההתקפות על הקסבה של שכם ועל מחנה הפליטים ג'נין, לאחר שהתקבלה ההחלטה לצאת למבצע "חומת מגן" (ויצמן, 2008).

אלא שגם פשיטות מוגבלות אלה עוד לא הפיגו את החששות במטכ"ל לגמרי. מח"ט יהודה דאז, אל"ם נועם תיבון, סיפר: "אנחנו, חלק מהמח"טים בבט"ש ובסדיר היינו צריכים לשכנע שאנחנו יכולים לכבוש את מחנות הפליטים, לכבוש את הערים הפלסטיניות בלי מאות ואלפי הרוגים בצדנו, כפי שאיימו עלינו". "היה ביטחון מלמטה וחשש מלמעלה", סיכם אלוף עוזי מוסקוביץ' את אותה תקופה, במהלכה פיקד על חטיבת השריון 500. "חמש פעמים כבשתי את ג'נין עם החטיבה, אבל לא קיבלתי אישור להיכנס למחנה הפליטים". (בן-ישי, 2012). לטענת הראל "הרבה מאוד אלופים היו מודאגים מההוצאות. הם חששו שבקסבות ובמחנות הפליטים, בדרך אל מעבדות הנפץ ומשלחי המתאבדים מחכות מלכודות שצה"ל לא יידע איך לצאת מהן. מי שלחץ היו שרון והמג"דים" (גל, 2014). אל"ם משה (צ'יקו) תמיר, מח"ט גולני דאז, ציין כי לאחר המבצע המסובך של חטיבתו בטולכרם, "נשבר מחסום הרתיעה של הפיקוד הבכיר" (ראיון אישי עם משה תמיר). עם זאת שרון, למוד הניסיון המר ממלחמת לבנון הראשונה, ביקש גם את הלגיטימציה הפוליטית מהשמאל הישראלי לפני יציאה למבצע קרקעי רחב. זו הגיעה לאחר הפיגוע במלון "פארק" בנתניה,

שהיה הקשה ביותר בתולדות ישראל (בן-אליעזר, 2012).

יומיים לאחר הפיגוע גייס צה"ל 20 אלף חיילי מילואים ויצא למבצע "חומת מגן", שבמהלכו כבש מחדש את הערים ומחנות הפליטים באיו"ש תוך ארבעה שבועות. המוקטעה בראמאללה, שממנה פעלה הנהגת הרשות הפלסטינית, הושמה במצור כבר בראשית המבצע, ומשרדיה ברחבי הגדה הותקפו (פלדמן, 2002). הייתה זו הפעולה הנרחבת ביותר שנערכה בשטחי A מאז עברו לידי הרשות הפלסטינית במסגרת הסכמי אוסלו. המטרה המוצהרת של המבצע הייתה להרוס את תשתית הטרור בשטחים; את חוט השדרה הארגוני, את מאגרי הנשק, את מחסני התחמושת ואת בתי המלאכה והסדנאות שבהם הוכנו חומרי נפץ, חגורות נפץ והרקטות ששוגרו בתוך השטחים ואל תוך "הקו הירוק" (פלדמן, 2002). לפי גיורא איילנד "חומת מגן" היה אירוע מעצב שהשפעתו הביטחונית עד היום היא דרמטית (ראיון אישי עם גיורא איילנד). גם לטענת יאיר גולן, מח"ט הנח"ל באותה עת, "הלגיטימציה שלה זכינו מעם ישראל במרס 2002 לא דומה ללגיטימציה שהייתה באוקטובר 2000" (בן-ישי, 2012). לפי עמוס הראל, הפרשן הצבאי של עיתון הארץ, "הלחץ הציבורי גדל, הלחץ הפוליטי גדל, יותר ויותר אנשים סברו שרק כניסה קרקעית ומבצע ממושך יטפלו בבעיה" (גל, 2014).

מופז העיד כי בעקבות ההודעה על הפיגוע הבין כי הפעם נדרשת תגובה "מסוג אחר". בריאיון עימו תיאר את שיחתו עם שרון לאחר הפיגוע, ובמהלכה הסכימו כי מדובר באירוע קשה ביותר שישראל לא יכולה לעבור עליו לסדר היום. מופז אף העיד כי חש שהפיגוע סיפק לגיטימציה לפעולה הן מבחינת הציבור בישראל הן מבחינת דעת הקהל העולמית (בוחבוט, 2014).

החלטת הממשלה בליל 28/29 במרס 2002 קבעה: "ישראל תפעל להכריע את תשתית הטרור הפלסטיני על כל חלקיה ומרכיביה, ולשם כך תתקיים פעילות נרחבת עד השגת המטרה [...] הממשלה אישרה גיוס מילואים כנובע מהצורך המבצעי כדי לאפשר לצה"ל פעילות רציפה ולאורך זמן במוקדי הטרור" (סיבוני, 2010). בדיון בקבינט באותו היום דרש מופז חופש פעולה לחודשיים. נוכח דרישה זו חששו השרים ושרון מהסתבכות צבאית ממושכת. באותו דיון הסביר שרון שמבחינתו גיוס המילואים הוא כלי להגברת הלגיטימציה בציבור לכל צעד של הממשלה. זה הזמן לגייס מילואים, אמר, כדי שבציבור יבינו שאנחנו במצב מלחמה מלא. כשאמרו אנשי הצבא שיהיה אפשר להסתדר עם הסדירים בלבד, חזר והסביר שגיוס המילואים הוא הדרך הטובה ביותר לגרום לאזרחים להפנים את העובדה שישראל מצויה במצב

חירום (דרוקר ושלה, 2005). בתום הדיון אישר הקבינט את כל בקשות הצבא, לרבות גיוס מסיבי של חטיבות מילואים, השתלטות על כל שטחי A ושהייה בשטח לזמן ממושך (ראיון אישי עם איילנד).

בשיחה עם מפקדים ערב המבצע סקר מופז את מטרות המבצע ואת הנסיבות שהביאו להחלטה לצאת אליו. הוא חזר פעמים רבות על העובדה שהמבצע הוא מענה למתקפת הטרור שגבתה מחירים כבדים בשנתיים וחצי האחרונות. בדבריו חזר כמה וכמה פעמים שייתכנו אבדות, אולם זוהי מלחמת "אין ברירה" ו"מלחמה על הבית" (שנוולד, 2012). אלוף עמוס ידלן, מפקד המכללות הצבאיות דאז, תיאר: "מידת העוצמה של הפעילות שלנו הייתה מוגבלת לפי מידת הלגיטימציה שקיבלנו [...] מה אומרים האמריקאים [...] מה הציבור בישראל מוכן לסבול" (לורד, 2003). המבצע החל ב־29 במרס ברמאללה. צה"ל הטיל מצור על בניין המוקטעה, אך נמנע מלהיכנס פנימה ולפגוע בערפאת. הוא תפס את רוב הערים המרכזיות ביהודה ושומרון, לרבות שכם וטולכרם שנחשבו למרכזי טרור, אך נותרו עדיין שלושה מוקדי לחימה: המוקטעה ברמאללה, כנסיית המולד בבית לחם ומחנה הפליטים בג'נין (שי, 2009).

ההוגה הצבאי האוסטרלי מייקל איוונס (Evans) מתאר במאמרו כי במבצע צה"ל שילב לראשונה טכנולוגיה עילית, אמצעים וביצועים הלקוחים מעידן לוחמת המידע, הפעלת מל"טים לצד שימוש בדחפורי D-9 לניגוח בתים ולפילוס מיקוש ולפיצוץ מטעני צד, כדי לאפשר לכוחות הרגליים והמשוריינים תנועה חופשית ובטוחה יותר ברחובות וטיהור הבתים כמו במלחמת העולם השנייה (Evans, 2007). מג"ד 51 בגולני דאז, סא"ל אופק בוכריס, הגה שיטה שנועדה להגן על לוחמי הגדוד ולפיה דחפור נוגח בפינת בית ופוער חור, ולאחר מכן מגיעה אכזרית הפורקת את הלוחמים לבית כשהם מוגנים יחסית (הראל ויששכרוף, 2004).

מחנה הפליטים ג'נין והקסבה של שכם נחשבו בעיני צה"ל האזורים הקשים ביותר לכיבוש, וההכנות להשתלטות עליהם החלו זמן רב מראש. בג'נין הופעלו אמצעים שונים, שהעידו על אופייה של המלחמה החדשה המטשטשת את ההבדלים בין לוחם לאזרח. אחד מהם היה "נוהל שכן" – שיטה שבה צה"ל משתמש באוכלוסייה פלסטינית כ"מגן אנושי" במטרה להגן על חיי חייליו מפני ירי או מטענים. לעיתים בשעת מצור על בית מבוקש הוציאו כוחות צה"ל את אחד השכנים, ודרשו ממנו שידפוק בדלת ויחכה לפתיחתה. אם הייתה ממולכדת, או אם ירה המבוקש מביתו לעברה, היה הפלסטיני נפגע במקום חייל צה"ל (בן-אליעזר, 2012). שכם, מרכז

הטרור, הייתה העיר האחרונה שהכוחות נכנסו אליה, בשל חשש ממחיר כבד שתגבה לחימה בקסבה הסבוכה של העיר. לפי נמרוד אלוני, מפקד סיירת הצנחנים בזמן המבצע, לפני הכניסה למחנה הפליטים בלאטה בשכם שרר חשש עצום מאבדות כבדות. הפלסטינים ציפו להתקדמות ברחובות ודרך כבישים וסמטאות ונערכו בהתאם: מלכדו רחובות והקימו עמדות ממוגנות במבואות הסמטאות. אולם כוחות צה"ל נמנעו מהתקפה בקו ישר דרך הרחובות. בבלאטה פותחה התורה שניסחה מחדש את מרחב הלחימה: במקום לנוע בנתיבים המקובלים, חיילי צה"ל עברו בין הבתים דרך הקירות, וכך לא נחשפו לירי המחבלים שארבו להם בין המבנים (דרוקר ושלח, 2005). אלוני אף טוען שב"חומת מגן" הייתה התגברות על מכשול פסיכולוגי ששרר לפני המבצע בקרב מקבלי ההחלטות (בוחבוט, 2012). עם סיום המבצע בבלאטה צלצל שר הביטחון בן אליעזר אישית למח"ט הצנחנים כוכבי, ובירך אותו על התוצאות המוצלחות. כוכבי התראיין לאמצעי התקשורת, וטען כי הנמר של מחנה הפליטים בלאטה התגלה כחתול (דרוקר ושלח, 2005).

אלוף יצחק איתן סיפר כי אחד האמצעים להבטיח את שלומם של הלוחמים היה השימוש בדחפורי D-9 שנעו בחוד הכוחות (דוכן, 2005). ב-9 באפריל 2002 נקלע כוח של חיילי מילואים למארב מחבלים באחת מחצרות מחנה הפליטים בג'נין. התקרית, שעלתה בחייהם של 13 חיילים, הניעה את מפקדי הצבא לשנות את שיטת הלחימה. בערבו של אותו יום החל צה"ל בהפעלה נרחבת של D-9, ששינו במובנים רבים את פני הקרב. הדחפורים, שהיו כמעט בלתי פגיעים לירי של הצלפים הפלסטינים ומטעני החבלה, פילסו דרך לכלי הרכב המשוריינים והרסו בשיטתיות את הבניינים שמהם נורתה אש כבדה לעבר החיילים. השימוש בהם במחנה הפליטים אולי גרם לנזק סביבתי ניכר, אך נראה שמנע מחיר כבד בחיי אדם. למעשה, הוא זירז את כניעתם של המתבצרים וקירב את קץ הלחימה (דרוקר ושלח, 2005).

ההשפעה התודעתית של התמרון היבשתי המוצלח באה לידי ביטוי בדברים שכתב הרמטכ"ל לשעבר יעלון: "למרות הפעולות הצבאיות שבוצעו בערים הפלסטיניות טרם מבצע 'חומת מגן', למחבלים עדיין הייתה תחושה שאזורי הקסבות, מחנות הפליטים והשכונות הצפופות בערים משמשים מקלט. הם העריכו שצה"ל לא יעז להשתלט על השטחים הבנויים בשל החשש ממחיר הפעולה בנפגעים. אבל בתוך ימים ספורים השתלטו כוחות צה"ל על הערים הפלסטיניות בפעולה מהירה ובמספר נפגעים קטן, למעט במחנה הפליטים בג'נין" (יעלון, 2008).

תפקידו המרכזי של התמרון היבשתי ברוב הערים הפלסטיניות ביו"ש ב"חומת מגן"

היה לנפץ את הפרדיגמה שניסה לקבע האויב, ולפיה אי אפשר לעקור את הטרור מהשורש ולהילחם בו ביעילות בדרכים צבאיות. הפריצה ללב הערים הפלסטיניות הייתה חשובה מבחינה טקטית, שכן היא אפשרה לגלות מחסני נשק ומעבדות לייצור אמצעי לחימה. אולם האפקט המשמעותי יותר של הכניסה הקרקעית נובע מהיותה נקודת מפנה תודעתית במאבק (הרפז, 2010; ראיון אישי עם יובל בזק). תפקיד נוסף של התמרון היבשתי במבצע היה הפגנת מחויבות עמוקה ומלאה למאבק ועלייה בלגיטימציה הפנימית. לדברי יעלון: "החברה הישראלית של השנים האחרונות, וכתוצאה מזה ההנהגה הישראלית, הרחיקה לכת בלא מעט מקרים שבהם לא אושרה פעילות שיש בה סיכון לטווח קצר [...] ההישג המשמעותי הראשון של המבצע בלט עוד לפני שנורתה הירייה הראשונה: ההתגייסות המלאה של מערך המילואים והתמיכה המלאה של העם בצבא" (יעלון, 2008). כעבור 24 ימים הגיע מבצע "חומת מגן" לסיומו המעשי, אחרי שכוחות צה"ל נסוגו מרוב הערים והעיירות שכבשו, אולם המשיכו לכתרן. בפועל הסתיימה הפעילות ב־10 במאי, עם תום המצור על כנסיית המולד בבית לחם והסרת המצור מעל המוקטעה (הראל ויששכרופ, 2004).

בה בעת לפעילות הנרחבת בגדה המערבית, המשיך צה"ל ביישום של ממד ההגנה הפעילה נגד הטרור ברצועת עזה, כולל פשיטות בחיפוש אחר מבוקשים ופעילי טרור, תקיפות אוויריות נגד יעדים של הרשות הפלסטינית וארגוני טרור ופעילות בט"ש. במטכ"ל גיבשו תוכנית בשם "מגן הבית", שנועדה להיות הגרסה המקבילה של "חומת מגן" עבור רצועת עזה, אולם הוחלט שלא להוציא אותה לפועל עקב החשש שהסיכון לחיילי צה"ל גבוה יותר מבגדה (סרן נ', 2014). הוערך כי מבצע קרקעי רחב ברצועה ייארך בין שישה לשבעה חודשים, ובמהלכו יהיו בין 200–300 הרוגים לצה"ל (Harel and Issacharoff, 2008).

דעת הקהל הישראלית במהלך אירועי "גאות ושפל"

לפרוץ אירועי "גאות ושפל" בשלהי ספטמבר 2000 הייתה השפעה מהממת על דעת הקהל הישראלית. בתחילת האירועים השתרשה בציבור היהודי בישראל התפיסה כי ערפאת יזם ותכנן את עימותי הדמים, ושמטרתו הייתה השגת ויתורים נוספים מצד ישראל; ומאחר ולה אין כוונה להיכנע לאלומות הפלסטינית, אין כל ברירה אלא להילחם (Wolsfeld, 2004). בשיח הישראלי נתפסו המהומות כניסיון אלים של ההנהגה הפלסטינית להשיג את מה שלא הצליחה להשיג בשולחן הדיונים. סקרי

דעת קהל שערך באותה תקופה מרכז תמי שטיינמץ למחקרי שלום מלמדים כי מרבית הציבור ראה באירועים הוכחה חותכת ש"הפרטנר לשלום", לכאורה, אינו מכיר בריבונות ישראל ואינו רוצה להגיע להסכם פשרה ולשלום. בשל כך העניק הציבור לגיטימציה גוברת לשימוש בכוח. כמו כן, חלה ירידה משמעותית במידת האמונה בסיכויים שתהליך אוסלו יוביל לסיום הסכסוך החיצוני, והתחזקה ההערכה השלילית בנוגע להתפתחות היחסים בין הציבור היהודי והערבי בישראל (מדד השלום, ספטמבר 2000).

בסקר שנערך מרכז תמי שטיינמץ שמונה חודשים לאחר פרוץ אירועי "גאות ושפל", בחודשים אפריל ומאי 2001¹, נמצא, כצפוי, שאירועי הטרור המתמשכים חוללו תפנית חדה ימינה בדעת הקהל בישראל בנושאים הקשורים לביטחון – שבאה לידי ביטוי, בין היתר, בהיבחרו של אריאל שרון לראשות הממשלה. עם זאת, על אף שדעת הקהל באביב 2001 התאפיינה בהערכה מחמירה יותר של כוונות הפלסטינים כלפי ישראל והערכה פסימית של הסיכויים לשלום, עדיין ניכרה דבקות בעמדות שיאפשרו פשרה ופיוס (אריאן, 2001). ממצאי סקר² שנערך שמונה חודשים לאחר מכן, בין 29 בינואר–27 בפברואר 2002 כבר היו הרבה פחות אופטימיים: נמצא כי התמיכה בתהליך אוסלו ירדה בראשית 2002 ל-35% וזאת מ-58% שנה קודם לכן. 68% מהנשאלים סברו שלא ניתן להגיע להסכם שלום עם הפלסטינים, בהשוואה ל-56% ב-2001. בד בבד נמצא כי מרבית הנשאלים (54%) מצדדים בפעולה צבאית מסיבית, ו-75% אחוזים סבורים כי יהיה בכך כדי למגר את אירועי הטרור (אריאן, 2002). ניתן להתרשם, אם כך, שככל שנמשכו אירועי האלימות וכפועל יוצא מכך חלה עלייה במספר הנפגעים, בשלה בקרב הציבור בישראל ההבנה כי אי אפשר לפתור את הסכסוך באמצעים דיפלומטיים – וחלה עלייה בצידוד הציבורי בשימוש בכוח.

התמיכה הציבורית בשימוש בכוח לא התפוגגה גם לאחר הנפגעים הראשונים בקרב חיילי צה"ל על רקע "חומת מגן". סקר מדד השלום באפריל 2002 מצא כי 90% מהנשאלים סבורים כי ההחלטה לצאת למבצע הייתה נכונה וכ-7% בלבד סברו אחרת. אפשר להסביר את הנתונים בעובדה שהיציאה למבצע הגיעה אחרי סדרה של פיגועים קטלניים, מה שהביא לתחושה שמדובר במלחמה על הבית והגשמה

1 המדגם התבצע בקרב אוכלוסייה יהודית בלבד.

2 המדגם התבצע בקרב אוכלוסייה יהודית בלבד.

של הסיסמה "תנו לצה"ל לנצח". התמיכה באה לידי ביטוי בהתייצבות נדירה של כ-98% אחוזים מחיילי המילואים במרבית היחידות, ובעלייה בשביעות הרצון בתפקודו של ראש הממשלה מ-35% בשיא תקופת הפיגועים ב-15 במרס ל-68% ב-1 במאי. גם כאשר היו חיילים שהביעו מורת רוח מפגיעה בפלסטינים חפים מפשע במהלך הפעילות הצבאית, הם הודו כי המשיכו למלא את הפקודות מאחר שחשו כי הם פועלים כדי למנוע פיגועים בעורף (לימור ושלח, 2005).

מעבר לצורך המבצעי, שירת הזימון ההמוני של אנשי המילואים את ביסוס ההסכמה הלאומית סביב הפעולה. כמו כן, אלרן במחקרו מצא כי הציבור הישראלי הפגין במהלך האנתפאדה השנייה רמה גבוהה של חוסן חברתי. גם בתקופות הקשות ביותר האמין הציבור ככלל כי יש לו היכולת לעמוד בפני מתקפת הטרור הקשה. במרבית המקרים שנבחנו הביע רובו של הציבור אופטימיות ואמונה כי העתיד יהיה טוב יותר – הן לפרט הן לכלל (אלרן, 2006). יתרה מכך, ממצאי מדד השלום לחודש יוני 2002 העלו כי כמו מבצע "חומת מגן" לפניו, גם מבצע "דרך נחושה" ביוני-יולי 2002 זכה לתמיכה רחבה בקרב הציבור היהודי, בידיעה ברורה שהמטרה היא נוכחות צבאית בערים הפלסטיניות לזמן ממושך, ולמרות שההערכה הרווחת היא שהשתלטות על הערים הפלסטיניות תהיה אפקטיבית בצמצום הטרור לפרק זמן קצר בלבד. 80% מהנשאלים הביעו תמיכה בכניסה לערים הפלסטיניות (מדד השלום לחודש יוני 2002).

סיכום

מטרתו של מאמר זה הייתה להצביע על הרתיעה מנפגעים ששררה בקרב בכירי הדרג המדיני והצבאי, והייתה שיקול משמעותי על עיתוי היציאה למבצע "חומת מגן" ב-2002 ועל אופן ניהולו. במהלך שנות ה-90 הלכה והעמיקה התפיסה בקרב מקבלי ההחלטות כי החברה בישראל אינה נכונה להקרבה כבעבר. תפיסה זו הביאה לכך שעם פרוץ אירועי "גאות ושפל" – חרף לגיטימציה פנימית גבוהה לשימוש בכוח – חתר צה"ל לדיכוי המהומות באופן מקומי, ונקט מדיניות תגובתית נגד התגברות פיגועי הטרור, בעיקר באמצעות סיכולים ממוקדים שנתפסו כאמצעי בעל סיכון מינימלי לכוחות. כניסה למחנות הפליטים, מהם יצאו רבים מהמפגעים, נדחתה שוב ושוב על ידי מקבלי ההחלטות הבכירים מחשש שתהיה כרוכה בנפגעים רבים לכוחות. בה בעת נמשכו בתחילת העימות מאמצי ההידברות, כפי שבא לידי

ביטוי בשיחות טאבה ב־2001 וב"מפת הדרכים" ב־2002, מתוך רצון להותיר פתח לחידוש עתידי של תהליך מדיני עם הרשות הפלסטינית.

מקבלי ההחלטות דבקו במדיניות זו על אף שסקרי דעת קהל במשך התקופה הנדונה מצביעים על התפכחות הציבור הישראלי מהסיכויים לשלום, בד בבד עם עלייה חדה בתפיסת האיום והנכונות לשימוש בכוח. בשל כך אפשר להסיק שמקבלי ההחלטות לקו בהערכת חסר ביחס לנכונותה של החברה הישראלית להקרבה, ועיצבו את מדיניותם ביחס לטרור הפלסטיני לאורו של עיוות תפיסה זה. רק לאחר הפיגועים הקשים במרס 2002, ובשיאם הפיגוע במלון "פארק", ניתן האות ליציאה למבצע שזכה לקונצנזוס מקיר לקיר. פיגועי מרס 2002 סיפקו את ההצדקה שנדרשה ליציאה למבצע, מכיוון שהמחישו את העלייה באיום הנשקף לישראל מהטרור. אולם גם במהלך המבצע החשש כי נפגעים רבים לכוחות צה"ל יובילו לירידה בלגיטימציה המשיך לקנן בקרב מקבלי ההחלטות, וננקטו דרכי פעולה לצמצם את מספר הנפגעים בקרב החיילים, כמו שימוש רחב בדחפורים ומעבר בין קירות במחנות הפליטים כדי להגן על הכוחות. בה בעת החלה בניית גדר ההפרדה, שאכן הובילה בסופו של דבר לצמצום מהותי בפיגועים בשטח ישראל.

חשיבותו ותרומתו של מאמר זה לספרות המחקרית טמונות בכך שבעוד מחקרים קודמים הצביעו שעשוי להיות פער בין תפיסתם של מקבלי ההחלטות בונגע לרגישות החברה לנפגעים ובין דעת הקהל בפועל, הקשר בין עיוות תפיסה אפשרי זה לעיצוב אופן ההתמודדות עם איומים אסטרטגיים טרם זכה להתייחסות מספקת בספרות העוסקת בלימודי ביטחון ואסטרטגיה. כמו כן, בעוד מרבית התפיסות ועיוותי התפיסה המוזכרים בספרות המחקרית כבעלי השפעה על מדיניות חוץ עוסקים בתפיסות וכוונות היריב, מאמר זה מצביע על כך שהערכת נכונות החברה מבית להקרבה אף היא עשויה להיות מרכיב תפיסתי המעצב מדיניות חוץ.

ביבליוגרפיה

- אבמן, א' (2013). הלחימה בטרור הפלסטיני: הכרעת טרור המתאבדים – זרקור מס' 42. תל-אביב: צה"ל, אגף המבצעים, חטיבת התורה וההדרכה, מחלקת היסטוריה.
- אלרן, מ' (2006). חוסן לאומי בישראל: השפעות האינתיפאדה השנייה על החברה הישראלית. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים.
- עדית אברהמי. ההפגנות בארץ מאיימות על חיי, מעריב (3 במרץ 1999), ע' 4.
- ארז, י', קצינים צריכים להיות מעורבים במו"מ המדיני. לא להביע דעות פוליטיות, מעריב – מוסף ראש השנה (20 בספטמבר 1998), עמ' 2-6, 54-55.
- אריאן, א' (2002), התזוזה ימינה, עדכן אסטרטגי, 5 (1), עמ' 19-24.
- אריאן, א' (2001). דעת קהל בנושאי ביטחון: השפעתה של האינתיפאדה 2000-2001, עדכן אסטרטגי, 4 (2), עמ' 9-13.
- בוחבוט, א', הצלחנו לעצור את טרור המתאבדים בישראל, וואלה חדשות, (14 באפריל 2014), זמין ב: <https://news.walla.co.il/item/2737694>
- בוחבוט, א', עשור לחומת מגן: הטרור חי בתחושה ששכם לא תיפול, וואלה חדשות, (31 במרץ 2012), זמין ב: <https://news.walla.co.il/item/2521105>
- בנדר, א', י' גולן וא' רבין, ברק: עם ישראל צריך לדעת להילחם", מעריב (15 בפברואר 2000), ע' 2.
- בן-אליעזר, א' (2012). מלחמותיה החדשות של ישראל: הסבר סוציולוגי-היסטורי. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- בן-ישי, ר', עשור לחומת מגן, Ynet (30 במרץ 2012), זמין ב: www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4208073,00.html
- בן-עמי, ש' (2004). חזית ללא עורף: מסע אל גבולות תהליך השלום. תל-אביב: משכל.
- בר-טל, ד', י' בר-סימן-טוב, א' לביא וק' מיכאל. (2005). העימות האלים הישראלי-פלסטיני 2004-2000: המעבר מיישוב סכסוך לניהול סכסוך. ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.

ברק, א', חוסן נפשי הוא הנשק שלנו. ידיעות אחרונות (25 באפריל 1993), עמ' 4-6.

ברק, א', להילחם רק עם קונסנזוס. ידיעות אחרונות (4 באפריל 1991), ע' 9.

גורדון, ש' (2002). ישראל נגד הטרור: הערכת מצב לאומית. מודיעין: הוצאת אפי מלצר בע"מ.

גל, ש', האם ניתן ליישם את מודל "חומת מגן" ברצועה? 12N (18 ביולי 2014), זמין ב: <https://www.mako.co.il/news-military/security/Article-586ccc5afda4741004.htm>

גרינברג, ח' ומ' ד' אחיקם, כעבור עשור: בחזרה לסמטת המוות בג'נין, nrg – מוסף שבת (31 במרס 2012), זמין ב: <https://www.makorishon.co.il/nrg/online/1/ART2/351/645.html>

דוקן, ד'. (2015). חדירת רעיונות פוסט-מודרניים לערכי הלחימה בכלל וזו של המרחב האורבני בפרט. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, רמת: גן: אוניברסיטת בר-אילן, המחלקה למדע המדינה.

דרוקר, ר' וע' שלח. (2005). בומרנג: כישלון המנהיגות באינתיפאדה השנייה. ירושלים: כתר.

הירש, א' ומ' פינקל. (2018). הפשיטה היבשתית – תפקידה באסטרטגיה ובבניין הכוח למלחמה, בין הקטבים, 16-17, ע' 186.

הנדל, י' וז' שלום. (2010). 'תנו לצה"ל לנצח' – הסיסמה שהגשימה את עצמה. תל אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד.

הראל, ע' וא' יששכרוף, בצה"ל מזהירים מהחרפת העימותים: האינתיפאדה השלישית בדרך?, הארץ (30 במרס 2012), זמין ב: <http://www.haaretz.co.il/magazine/L.1675277>

הראל, ע' וא' יששכרוף, (2004). המלחמה השביעית: איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים. תל-אביב: משכל.

הרפז, א' (2010). תפקידיו החדשים של התמרן היבשתי, מערכות, 431, 16-25.

וייץ, ג' ואורי ס', הביצועיסטים, ידיעות אחרונות (10 באוקטובר 2003), 33-34, 88.

וינר, א' (2006). ממבוכה להתפכחות: התפתחות תורת הלחימה ומודל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים 1996-2004, מערכות, 409-410, 4-19.

- ויסגלס, ד' (2012). אריק שרון – ראש ממשלה: מבט אישי. תל-אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד.
- ויצמן, א' (2008). ללכת דרך קירות, מטעם, 15, 60-86.
- יעלון, מ' (2008). דרך ארוכה – קצרה. תל-אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד.
- כהן, א' (2007). מערכת אמונותיו של אריאל שרון כלפי הבעיה הפלשתינאית, 1973-2005. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך. רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן, המחלקה למדע המדינה.
- לוי, י' (2008). כיצד דמוקרטיזציה מחוללת לוחמנות – מלחמת לבנון השנייה. פוליטיקה, 17, 111-129.
- לוי, א', אחרי 20 שנה: המהומות, הפיגועים הקשים, המגעים שכשלו וההחמצה הגדולה שהייתה יכולה לשנות את התמונה, מעריב (27 בספטמבר 2020), זמין ב: <https://www.maariv.co.il/news/military/Article-792221>
- לורד, א', הרמה הרצויה של הטרור, מקור ראשון (3 באוקטובר 2003).
- לימור, י', הנשיא ויצמן: "צריך למנוע מכל אחד ליילל בנושא לבנון, מעריב (15 בפברואר 2000), 3.
- לימור, י', אני מסכן את החיים שלי. מותר לי לתקוף את אלה שהופכים את הסיכון מוחשי, מעריב – מוסף שבת (12 ביוני 1998), 8.
- לימור, י' וא' סבן, לא רצינו להיגרר להסלמה ולשחק לידי חזבאללה, מעריב – עצמאות 52 (9 במאי 2000), 35.
- סיבוני, ג' (2010). הבסת טרור המתאבדים ביהודה ושומרון 2002-2005, צבא ואסטרטגיה, 2 (2), 95-104.
- סרן ל'. עם הגב לחומת מגן: האינתיפאדה השנייה – כך ניצחה ישראל באיו"ש והפסידה בעזה, מערכות, 457, 20-26.
- ענבר, א'. (2004). רבין והביטחון הלאומי של ישראל. תל-אביב: משרד הביטחון.
- פלדמן, ש' (2002). ניהול הסכסוך עם הפלסטינים: האופציות האסטרטגיות של ישראל, עדכן אסטרטגי, 5 (1), 3-9.
- קמיר, א', כן, בהחלט נחלש כוח העמידה שלנו, מעריב (18 בפברואר 2000), 4-5, 22.

רוזנר ט', "בג"ץ קבע: בלי מגן אנושי בשטחים", Ynet (6 באוקטובר 2005), זמין ב:
<https://www.ynet.co.il/articles,0,7340/L.3151538,00-html>

שביט, א', מזרח תיכון חדש? איזה רעיון משעשע, הארץ (22 בנובמבר 1996), 20.

שי, נ' (2013). מלחמדיה: ישראל, העולם והקרב על התודעה. תל-אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד.

שמיר, א' (2014). פיקוד משימה: מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר. בן-שמן: מודן, מערכות.

שנוולד, א'. (2012). אמונה וביטחון לאומי – מבצע "חומת מגן" כנקודת מפנה ב"קרב על הרוח". מודיעין: ישיבת ההסדר "מאיר הראל".

ספרים ומאמרים באנגלית

Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.

Aronoff, Y. S. (2014). *The Political Psychology of Israeli Prime Ministers: When Hard-Liners opt for Peace*. Cambridge: Cambridge University Press.

Berinsky, A. J. (2009). *In Time of War: Understanding American Public Opinion from World War II to Iraq*. Chicago: University of Chicago Press.

Broockman, D. E. and C. Skovron. (2018). Bias in Perceptions of Public Opinion among Political Elites. *American Political Science Review* 112 (3): 542-563.

Campbell, K. J. (1998). Once Burned, Twice Cautious: Explaining the Weinberger-Powell Doctrine. *Armed Forces and Society*, 24 (3): 357-374.

Campbell, S. H. and C. T. Morgan. (1991). Domestic Structure, Decisional Constraints and War. *Journal of Conflict Resolution*, 35 (2): 212-244.

Cornish, P. (2003). Myth and Reality: US and UK Approaches to Casualty Aversion and Force Protection. *Defense Studies*, 3 (2): 121-128.

Croco, S. E., P. K. Huth and B. Valentino. (2010). Bear any Burden? How Democracies Minimize the Cost of War. *The Journal of Politics*, 72 (2): 528-544.

Dauber, C. (2001). Implications of the Weinberger Doctrine for American Military Intervention in a Post-desert Storm Age. *Contemporary Security Policy*, 22 (3): 66-90.

Destler, I. M. and S. Kull. (1999). *Misreading the Public Mood: The Myth of a New Isolationism*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Evans, M. (2007). *City Without Joy: Urban Military Operations into the 21st Century*. Weston, New South Wales: Australian Defense College

Feaver, P. D., C. Gelpi and J. Reifler. (2009). *Paying the Human Cost of War: American Public Opinion and Casualties in Military Conflicts*. Princeton: Princeton University Press.

Gartner, S. S. and G. M. Segura. (1997). All Politics Are Local: Local Losses and Individual Attitudes toward the Vietnam War. *Journal of Conflict Resolution*, 41 (5): 669-694.

Gentry, J. A. (2006). Norms and Military Power: Nato's War Against Yugoslavia. *Security Studies*, 15 (2): 187-224.

Jervis, R. (1976). *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton: Princeton University Press.

Jervis, R. (1988). War and Misperception. *Journal of Interdisciplinary History*, 18 (4),

Kaplan, Lawrence F. "Tolerating Casualties from the Top Down", *The Washington Post* (6 April 2004).

Kummel, G. and N. Leonhard. (2005). Casualties and Civil-Military Relations: The German Polity between Learning and Indifference. *Armed Forces & Society*, 31 (4): 513-536.

Larson, E.. (1996). *Casualties and Consensus: The Historical Role of Casualties in Domestic Support of U.S Military Operations*. Santa Monica, CA: RAND.

Larson, E. V., C. Moskos, H. M. Sapolsky and J. Shapiro. (1996). Casualties and the Will to Win. *Parameters*, 26 (4): 136-139.

Lebow, R. N. (1981). *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Levy, J. S. (2013). Psychology and Foreign Policy Decision-Making. In: L. Huddy, D. O. Sears, and J. S. Levy (eds.), *The Oxford Handbook of Political Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Levy, J. S. (1983). Misperception and the Causes of War: Theoretical Linkages and Analytical Problems, *World Politics*, 36 (1),

Levy, Y. (2012). *Israel's Death Hierarchy: Casualty Aversion in a Militarized Democracy*. New York: New York University Press.

Luttwak, E. N. (1995). "Toward Post-Heroic Warfare", *Foreign Affairs*. 74 (3): 109-122.

Luttwak, E. N. (1994). Where Are the Great Powers? At Home with the Kids. *Foreign Affairs*, 73 (4): 23-28.

Mercer. J. (2005). Rationality and Psychology in International Politics. *International Organization*, 59 (1),

Merom, G. (2003). *How Democracies Lose Small Wars: State, Society and the Failures of France in Algeria, Israel in Lebanon and the United States in Vietnam*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Mildenberger M. and D. Tingley. (2019). Beliefs about Climate Beliefs: The Importance of Second-Order Opinions for Climate Politics. *British Journal of Political Science*, 49(4): 1279-1307.

Moskos, Charles. "Grave Decision: When Americans Accept Casualties", *Chicago Tribune* (December 12, 1995), Available at: http://articles.chicagotribune.com/1995-12-12/news/9512120112_1_casualties-gulf-war-american-deaths

Mueller, J. (2024). Return to U.S. casualty aversion: The 9/11 wars as aberrations.

Cato Institute.

Mueller, J. E. (1971). Trends in Popular Support for the Wars in Korea and Vietnam. *American Political Science Review*, 65 (2): 358-375.

Neuman, J. (1996). *Lights, Camera, War: is Media Technology Driving International Politics?* New York: St. Martin's.

Palazzo, A. (2008). No Casualties Please, We're Soldiers. *Australian Army Journal*, v (3): 65-78. Powell, C. L. (1992). U.S. Force: Challenges Ahead. *Foreign Affairs*, 72, 32-45.

Record, J. (2000). *Failed States and Casualty Phobia: Implications for Force Structure and Technology Choices*. Alabama: Air War College, Center for Strategy and Technology, Maxwell Air Force Base.

Schoring, N. (2008). *Casualty Aversion in Democratic Security Provision: Procurement and the Defense Industrial Base*. In: M. Evangelista, H. Muller and N. Schoring (eds.), *Democracy and Security: Preferences, Norms and Policy-Making* (14-35), New York, NY: Routledge.

Schwartz, B. C. (1994). *Casualties, Public Opinion and U.S. Military Intervention: Implications for U.S. Regional Deterrence Strategies*. Santa Monica, CA: RAND.

Shindler, A. (2024). *The Specter of the Casualty: Elite Misreading of British Public Perceptions of the Soldier 2001–2014*. *Armed Forces & Society*: 1-24.

Weinberger, C. W. (1990). *Fighting for Peace: 7 Critical Years at the Pentagon*. New York: Warner Books

Wolsfeld, G. (2004). *Media and the Path to Peace*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

ראיונות

ראיון אישי עם איתמר יער, סגן ראש המועצה לביטחון לאומי בתקופת האינתיפאדה השנייה.

ראיון אישי עם האלוף (מיל") גיורא איילנד, ראש המועצה לביטחון לאומי בתקופת האינתיפאדה השנייה.

ראיון אישי עם תא"ל (מיל") יובל בזק, מפקד חטיבה מרחבית שומרון באוגדת איו"ש בתקופת האינתיפאדה השנייה.

ראיון אישי עם רא"ל (מיל") משה יעלון, סגן הרמטכ"ל והרמטכ"ל בתקופת האינתיפאדה השנייה.

ראיון אישי עם תא"ל (מיל") משה תמיר, מפקד חטיבת גולני בזמן האינתיפאדה השנייה.

סקרים

מרכז תמי שטינמץ למחקרי שלום (2003). מדד אוסלו, 1996-2003. זמין ב:

<http://www.tau.ac.il/peace/>

מרכז תמי שטינמץ למחקרי שלום. (ספטמבר 2000). מדד השלום לחודש ספטמבר 2000. זמין ב:

http://www.peaceindex.org/files/peaceindex2000_9_6.pdf

מרכז תמי שטינמץ למחקרי שלום. (אפריל 2002). מדד השלום לחודש אפריל 2002. זמין ב:

http://www.peaceindex.org/files/peaceindex2002_4_6.pdf

מרכז תמי שטינמץ למחקרי שלום. (יוני 2002). מדד השלום לחודש יוני 2002. זמין ב:

<http://www.peaceindex.org/indexMonth.aspx?num&98=monthname%=D7%99%D7%95%D7%A0%D7%99>

שקיפות, למידה ואמון: מאסונות צאלים לאתגרי צה"ל בלמידה מאירועי 7 באוקטובר

ד"ר אושרי בריגיל

עמית מחקר פוסט־דוקטורט בתוכנית לפרשנות ותרבות באוניברסיטת בר־אילן.

תקציר

מחקר זה בוחן את יחסי הגומלין בין השיח הציבורי־תקשורתי לבין תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל, דרך ניתוח השיח התקשורתי אודות אסונות צאלים א' ובל. באמצעות ניתוח שיח כמותי ואיכותני של פרסומים תקשורתיים. המחקר מתחקה אחר האופן שבו סוקרו ונדונו בתקשורת תהליכי הלמידה, השקיפות והאמון הציבורי בפרשות אלו, במטרה להבין כיצד הדינמיקה התקשורתית־ציבורית משפיעה על יכולתו של הארגון ללמוד ולהשתפר.

ממצאי המחקר מצביעים על המתח המובנה בין הצורך בשקיפות לבין שמירה על ביטחון מידע, וכיצד מתח זה משפיע על אמון הציבור ועל תהליכי הלמידה הארגונית. הממצאים מאששים את ההשערה כי הסתמכות יתר על טיעוני ביטחון מידע יוצרת אפקט בומרנג המוביל לאובדן שליטה על המידע ולפגיעה באמון הציבור. ניתוח מחזור החיים התקשורתי של האירועים חושף דפוסים שונים של התפתחות השיח הציבורי, כתלות באסטרטגיית התגובה הארגונית ובמידת השקיפות. נמצא כי הלחץ הציבורי, במיוחד מצד המשפחות השכולות והתקשורת, מוביל להתערבות של גורמים חיצוניים ולהרחבת היקף החקירה והלמידה. בהתאם להשערות המחקר, נמצא כי שיח תקשורתי המתמקד בכשלים מערכתיים מוביל לשינויים ארגוניים משמעותיים יותר, בעוד שמיקוד בהטלת אחריות אישית מהירה לצורך שיקום אמון מידי מגביל את היכולת לקיים תהליכי למידה מעמיקים. הממצאים מדגישים את חשיבות ההתאמה בין אסטרטגיית התגובה הארגונית לציפיות הציבור בהתאם לאירוע.

המחקר מציע תובנות רלוונטיות להתמודדות עם אתגרי הלמידה והתחקור

העומדים בפני צה"ל בעקבות אירועי השבעה באוקטובר 2023, בכל הנוגע לאיזון בין שקיפות, אמון ציבורי ולמידה ארגונית בעידן הדיגיטלי.

מילות מפתח: צה"ל, למידה ארגונית, ניהול משברים, שקיפות ציבורית, אמון הציבור, תקשורת דיגיטלית, קשיבות ארגונית, תאונות ארגוניות.

Abstract

This study examines the interplay between public-media discourse and organizational learning processes in the Israel Defense Forces (IDF) through an analysis of media coverage of the Tze'elim A and B training accidents. Using quantitative and qualitative discourse analysis of media publications, the research traces how learning processes, transparency, and public trust were portrayed and discussed in the media, aiming to understand how public-media dynamics influence the organization's ability to learn and improve.

The findings reveal an inherent tension between the need for transparency and information security, demonstrating how this tension affects public trust and organizational learning processes. The results confirm the hypothesis that over-reliance on information security arguments creates a boomerang effect, leading to loss of information control and erosion of public trust. Analysis of the media lifecycle of these events uncovers distinct patterns in the evolution of public discourse, varying according to organizational response strategies and levels of transparency. The research finds that public pressure, particularly from bereaved families and media, leads to external intervention and broadens the scope of investigation and learning. Consistent with research hypotheses, media discourse focusing on systemic failures leads to more significant organizational changes, while emphasis on swift personal accountability for immediate trust restoration limits the capacity for deep learning processes. The findings underscore the importance of aligning organizational response strategies with public expectations

according to the specific event.

The research offers relevant insights for addressing the learning and investigation challenges facing the IDF following the October 7, 2023 events, particularly regarding the balance between transparency, public trust, and organizational learning in the digital age.

מבוא

בוקר 7 באוקטובר 2023 זעזע את אזרחי ישראל וחשף כשלים מודיעיניים ומבצעיים עמוקים. התקפת הפתע של חמאס הותירה את הציבור בישראל המום ומבולבל והעלתה שאלות קשות על מוכנות צה"ל ויכולתו להגן על אזרחי המדינה. האירועים הטראגיים הובילו לאובדן אמון משמעותי בצה"ל, כפי שהשתקף בסקרים שהראו ירידה חדה באמון הציבור בצה"ל (דיטש ושות', 2024). בצד האתגר הצבאי של המשך הלחימה וקיום תהליכי למידה סדורים, צה"ל נדרש לשקם את אמון הציבור תוך ביצוע חקירה מעמיקה של הכשלים שהובילו לאסון.

הטענה המרכזית של מאמר זה היא כי המשבר הנוכחי, בעקבות אירועי 7 באוקטובר, מחייב הבנה מעמיקה של האופן בו צה"ל מתמודד עם כשלים חמורים, תוך איזון בין הצורך בלמידה ארגונית לבין שימור אמון הציבור ותדמית הארגון. הבנות והמלצות אלו יכולות להיות רלוונטיות לצה"ל בפרק הזמן המיידי. לשם כך המאמר בחר להתמקד בחקר השוואתי של מקרים מוגדרים ומצומצמים – תאונות האימונים של צאלים א' וב' אשר נמצאו כרלוונטיים למשבר הנוכחי מתוך השוואה בהיבטים של כשל ארגוני, לחץ ציבורי, וצורך בשינוי מערכתי. הם הועדפו למרות המקרים המוכרים של מלחמת יום הכיפורים, מלחמת לבנון השנייה או אסון התאומים, שכן אלו האחרונים, מורכבותם גבוהה יותר, לא יתאימו להיקף ולעיתוי, בהיבטי רלוונטיות של מאמר זה, ונחקרו זה מכבר (Jason, 2013; Kober, 2008; Lipshitz, 2008; Posner, 2005). בשני המקרים שנחקרו, צה"ל נדרש להתמודד עם אובדן אמון ציבורי, דרישה לרפורמות מקיפות, ולחץ תקשורתי משמעותי. ניתוח השוואתי של המקרים יכול לספק תובנות חשובות על האופן בו צה"ל התמודד בעבר עם משברים ומה ניתן ללמוד מדפוס ההתמודדות שלו למצב הנוכחי על יחסי הגומלין בתהליכי הלמידה בממשק שבין צה"ל לחברה הישראלית. הבנת התהליכים הללו חיונית

להבנת הדינמיקות הרחבות יותר המשפיעות על תהליכי למידה ושינוי בעקבות תאונות וכשלים בצה"ל (לוי, 2000; Popper & Lipshitz, 2008; Lipshitz, 2011;).

מטרת המחקר היא לבחון את יחסי הגומלין בין השיח הציבורי-תקשורתי לבין תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל, דרך ניתוח השיח התקשורתי אודות תאונות האימונים בצאלים. באמצעות בחינת האופן שבו סוקרו ונדונו בתקשורת תהליכי הלמידה, השקיפות והאמון הציבורי בפרשות אלו, המחקר מבקש להבין כיצד הדינמיקה התקשורתית-ציבורית משפיעה על יכולתו של הארגון ללמוד ולהשתפר. תובנות אלו רלוונטיות במיוחד להבנת האתגרים העומדים בפני צה"ל בתהליכי הלמידה מהמשבר הנוכחי, במיוחד בכל הנוגע למתח שבין שקיפות, אמון ציבורי ולמידה ארגונית.

המאמר פותח בסקירת ספרות המתמקדת בתאוריות על כשלים ולמידה ארגונית ומרחיב בנקודת הממשק שבין כשלים ארגונים לניהול תדמית ולגיטימציה ארגונית. לאחר מכן מוצגת שיטת המחקר, המתבססת על ניתוח תוכן תקשורתי, מפורטת הבחירה במקרי הבוחן והשוני בין המקרים למצב הנוכחי. בהתאם לשאלות המחקר, ניתוח הממצאים מתמקד בהשפעת הלחץ הציבורי, מחזור החיים התקשורתי, והמתח בין סודיות לשקיפות. לבסוף, מוצג דיון המציע יישומים של הלקחים מפרשות צאלים למשבר הנוכחי, ומסקנות והמלצות לצה"ל ולמחקר עתידי בתחום, שכן נראה כי המשבר הנוכחי והשפעותיו בתחום זה יורגשו עוד שנים רבות. לאור זאת, המחקר מבקש לבחון את השאלות הבאות:

1. כיצד משפיע הצורך בשיקום האמון הציבורי על יכולתו של צה"ל ללמוד ולהשתפר בצורה בטוחה לאחר משבר?
2. כיצד מתמודד צה"ל עם האתגר שבין הצורך בשקיפות לבין שמירה על ביטחון המידע בעת משבר אמון?
3. כיצד משפיע השיח התקשורתי והציבורי על תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל לאחר כשל משמעותי?
4. כדי לענות על שאלות אלו, נפנה תחילה לסקירת הספרות התאורטית הרלוונטית.

סקירת ספרות

התאוריות המרכזיות שנבחרו להבנת אתגרי הלמידה העומדים בפני צה"ל בעקבות אירועי 7 באוקטובר עוסקות בכשלים ותאונות ארגוניות מורכבות, ובתקשורת במצבי משבר, בדגש על התדמית והאמון ציבורי, זאת במטרה לסקור את השפעתם על תהליכי למידה בארגונים ביטחוניים.

כשלים ותאונות בארגונים מורכבים

צ'רלס פרו פיתח את תאוריית התאונות הנורמליות (Normal Accident Theory - NAT) בשנות ה-80 של המאה ה-20, בעקבות חקירת תאונת הכור הגרעיני באי שלושת המיילים (Perrow, 1984). פרו טען כי בארגונים מורכבים, עם קשרי גומלין הדוקים בין מערכות, תאונות הן בלתי נמנעות, אפילו במקרה של כורים גרעיניים. כך, למרות מחיריהן הקטסטרופליים הוא כינה אותן – "תאונות נורמליות". פרו הגדיר שני מאפיינים מרכזיים של ארגונים המועדים לתאונות (Perrow, 1984; Sagan, 2004):

1. מורכבות אינטראקטיבית: כאשר המרכיבים במערכת מקיימים אינטראקציות בלתי צפויות ו"בלתי נראות" או לא מפקחות.
2. צימוד הדוק: כאשר אין מרווח ביטחון בין המרכיבים, וכשל באחד המרכיבים משפיע מיידית על מרכיבים אחרים.

תאוריה זו מדגישה את הקושי בחיזוי התרחישים האפשריים הנובעים מהמורכבות והצימוד ההדוק בארגון כמו צה"ל. היא מציעה הסבר לכשלים בלתי צפויים ומספקת מסגרת להבנת מגבלות התכנון והמוכנות בארגונים ביטחוניים (Cooke & Rohleder, 2006; Rijpma, 1997). אם מקבלים את גישתו של פרו להתמודדות עם צימוד הדוק ומורכבות גבוהה כמובילות לתאונות בלתי נמנעות, יש צורך בגישות חדשניות להתמודדות איתן. אחת הגישות הללו היא של חוקרת המשברים ג'ולייט קיים.

קיים (Kayyem, 2022) פיתחה את טיעון פרדוקס המוכנות (Preparedness Paradox) כחלק ממחקרה על ניהול משברים וחוסן לאומי. היא טוענת כי ככל שנשקיע יותר במוכנות לאירועים קיצוניים, כך תקטן הסבירות שהשפעותיהם של אירועים אלו יהיו חמורות, וככל שהשפעותיהם יורגשו פחות כך יהיה קשה להצדיק השקעות נוספות במוכנות לקראת אירועים אחרים שכן נוצרת תחושת ביטחון מוגזמת.

ואיתה הפחתת המוכנות. תאוריה זו מספקת הסבר לקושי של ארגונים ביטחוניים לשמור על רמת מוכנות גבוהה לאורך זמן, במיוחד בתקופות של שקט יחסי. היא רלוונטית במיוחד למחקר הנוכחי, שכן היא מאירה את האתגרים של צה"ל, כארגון ביטחון, בשמירה על כוונות גבוהה לאורך זמן ובהצדקת השקעות גבוהות של כוחות, מאמצים ומשאבים בשיפור המוכנות בפני הציבור והדרג המדיני (Posner, 2005).

לעומת התאוריות אשר רואות בתאונות כבלתי נמנעות, התפתחה תאוריית הארגונים עתירי המהימנות. (High Reliability Organizations - HRO) קרל וויק וקתלין סוטקליף (Weick & Sutcliffe, 2007) טענו כי ארגונים יכולים לפעול באופן בטוח ואמין גם בסביבות מסוכנות ומורכבות (Rijpmma, 1997). הם מדגישים את חשיבות ה"קשיבות הארגונית" - היכולת לזהות ולהגיב לסימנים מוקדמים של בעיות פוטנציאליות ואף הגדירו עקרונות מרכזיים לארגונים השואפים להיות עתירי מהימנות:

1. עיסוק בכשלים: התמקדות בזיהוי וניתוח כשלים קטנים כדי למנוע הסלמה.
2. התנגדות לפישוט: הימנעות מהסברים פשטניים ובחינה מעמיקה של תופעות.
3. רגישות לפעילות (תפעול): מודעות מתמדת למתרחש בשטח ולפרטים קטנים.
4. מחויבות לחוסן וגמישות: פיתוח יכולות להתמודד עם אירועים בלתי צפויים.
5. כבוד למומחיות: הסתמכות על ידע מקצועי ללא קשר להיררכיה ארגונית.

תאוריית הארגונים עתירי המהימנות ומסגרת הקשיבות הארגונית שהם מציעים מאפשרים לארגונים כמו צה"ל להתמודד עם מורכבות ואי-ודאות. היא מתאימה למחקר הנוכחי בכך שהיא מספקת כלים להבנה כיצד צה"ל יכול לשפר את יכולתו לזהות ולהגיב לאיומים מתפתחים תוך למידה ארגונית מתמדת. לשם כך הם משתמשים באבחנתם של כריס ארג'יריס ודונלד שון (Argyris, 1977, 2004), אשר פיתחו את תאוריית הלמידה הארגונית כדי להסביר כיצד ארגונים לומדים ומשתפרים. הם הגדירו למידה ארגונית כזיהוי ותיקון של טעויות באופן רציף והבחינו בין למידה ארגונית (בלולאה יחידה) – תיקון טעויות במסגרת הנורמות והערכים הקיימים של הארגון, לבין למידה בלולאה כפולה – בחינה ושינוי של הנורמות והערכים הבסיסיים של הארגון.

לגישתם, כדי להתמודד עם סביבות מורכבות ואי-ודאות מתמדת יש לאמץ מנגנונים של למידה בלולאה כפולה על מנת לבחון באופן מתמיד את הנחות היסוד והנורמות של הארגון ולהימנע מתאונות ותקלות עתידיות (Maitlis & Sonenshein, 2010).

בעוד תאוריות אלו מספקות לנו תובנות באשר לאופן הלמידה הארגונית הרצוי והיכולת ליישם אותה כדי להימנע ממקרי עבר, הן אינן לוקחות בחשבון את הממשק שבין הזירה הציבורית והתקשורתית, בה נקבע אמון הציבור ומהימנות הארגון לזירה הארגונית הפנימית בה מתרחשת הלמידה.

תקשורת במצבי משבר

מארק סוצ'מן (Suchman, 1995) פיתח את תאוריית הלגיטימציה הארגונית כדי להסביר כיצד ארגונים זוכים ושומרים על תמיכה ולגיטימציה. הוא הגדיר לגיטימציה ארגונית כתפיסה או הנחה כללית שפעולות ארגוניות הן רצויות, נכונות או מתאימות בתוך מערכת חברתית מסוימת של נורמות, ערכים, אמונות והגדרות. לטענתו ארגונים מנסים ליצור "לגיטימציה פרגמטית" לפעולותיהם, בהתאם לאינטרסים העצמיים של אנשי הארגון ובעלי העניין, לשם כך הם עסוקים ביצירת לגיטימציה מוסרית – אשר מבוססת על הערכה נורמטיבית של פעילויות הארגון ופיתוח לגיטימציה קוגניטיבית אשר מייצרת הבנה והכרה בפעילויות הארגון כמובנות מאליהן (Schiopoiu Burlea & Popa, 2013). תאוריות שעוסקות בתקשורת במשבר מספקות מסגרת נוספת להבנת האופן שבו ארגונים מתמודדים עם משברי אמון (Fearn-Banks, 2011; Marsen, 2020). תאוריית שיקום התדמית (Image Restoration Theory- IRT) של בנויט (Benoit, 1995, 2000) זיהתה חמש אסטרטגיות מרכזיות שארגונים מפעילים בעת משבר: הכחשה, התחמקות מאחריות, הפחתת חומרת האירוע, פעולה מתקנת והתנצלות. קומבס (Coombs, 2007) פיתח את התאוריה להיבטים המצביים (קונטקסטואליים) לתקשורת משברית (Situational Crisis Communication Theory- SCCT) והציע להתאים את אסטרטגיית התגובה לסוג המשבר ולמידת האחריות הנתפסת של הארגון והתמקד בארבע מהן: הכחשה, הקטנה, בניה מחדש, וחיזוק (Bolstering).

תאוריות אלו מדגישות כיצד אסטרטגיית התקשורת של הארגון בעת משבר משפיעה על יכולתו לשמר לגיטימציה ולקיים תהליכי למידה אפקטיביים. הן מציעות כי בחירת אסטרטגיית תגובה שאינה תואמת את ציפיות הציבור או את חומרת האירוע עלולה להחריף את המשבר ולפגוע באמון הציבור ובלגיטימציה שניתנת לארגון ללמידה, פעולה ותיקון.

השילוב בין התאוריות הללו מספק מסגרת תאורטית להבנת האתגרים העומדים

בפני צה"ל בעקבות אירועי 7 באוקטובר. תאוריית התאונות הנורמליות ופרדוקס המוכנות מסבירים את הקושי הבסיסי בחיזוי ומניעת כל התרחישים האפשריים, במיוחד בארגון מורכב כמו צה"ל. הם מדגישים את האתגר המובנה בשמירה על מוכנות גבוהה לאורך זמן, במיוחד בתקופות של שקט יחסי. מנגד, תאוריית הארגונים עתירי המהימנות מציעה דרכים להתמודדות עם מורכבות זו, דרך פיתוח "קשיבות ארגונית" ויכולת לזהות ולהגיב לסימנים מוקדמים של בעיות. היא מספקת מסגרת לחשיבה כיצד צה"ל יכול לשפר את יכולותיו למרות המורכבות ואי הוודאות המובנית בסביבתו הפעולה שלו. תאוריית הלגיטימציה הארגונית והתקשורת במצבי משבר מוסיפות נדבך נוסף להבנת האתגרים של צה"ל, בהדגישן את החשיבות של שמירה על אמון הציבור ותמיכתו. הן מסבירות את הצורך של צה"ל לנהל את תדמיתו ולשמר את הלגיטימציה שלו, במיוחד בעקבות כשל משמעותי, כמו אירועי 7 באוקטובר, וכיצד הסיקור התקשורתי והשיח הציבורי יכולים להשפיע על יכולתו של צה"ל ללמוד ולהשתפר מהם. האינטגרציה בין התאוריות אלו מאפשרת לנו להבין את המורכבות של האתגר העומד בפני צה"ל: מחד, הצורך בלמידה ארגונית להתמודדות עם המורכבות ואי הוודאות המובנית בהיותו ארגון ביטחון, ומאידך, הצורך לשמר אמון ציבורי ולגיטימציה תוך כדי תהליך למידה ושיפור. בהשאלה מעבודתם של שון וארג'ריס, השילוב של התאוריות הללו מוביל אותנו למושג של "מהימנות מדרגה שנייה" - הצורך של הארגון לא רק להיות אמין, לומד ומפתח, אלא גם להיותפס ככזה בעיני הציבור. בהתאם לכך, הפער המחקרי שעבודה זו מבקשת למלא הוא הבנת האינטראקציה המורכבת בין תהליכי למידה ארגונית לבין ניהול תדמית ואמון ציבורי בצה"ל, במיוחד בהקשר של "מהימנות מדרגה שנייה". אנו מבקשים להבין כיצד הצורך לשמר תדמית של ארגון אמין ואפקטיבי לטובת הלגיטימציה לפעולתו, משפיע על היכולת של צה"ל ללמוד ולהשתפר מכשלים, ובמקביל, כיצד תהליכי למידה אלה משפיעים על תפיסות הציבור את הארגון. בהתבסס על סקירת הספרות ושאלות המחקר המרכזיות, המחקר מציע את ההשערות הבאות:

השפעות מיקוד השיח התקשורתי על הלמידה:

שיח תקשורתי המתמקד בכשלים מערכתיים ובדפוסים חוזרים יוביל לתהליכי למידה עמוקים יותר ולשינויים ארגוניים משמעותיים, בהשוואה לשיח המתמקד באירוע בודד או בהטלת אחריות אישית.

השפעות הצורך בשיקום אמון על הלמידה:

ככל שהארגון מתמקד יותר בשיקום אמון ציבורי בטווח הקצר (למשל באמצעות הטלת אחריות אישית מהירה), כך תפחת יכולתו לקיים תהליכי למידה מעמיקים ומערכתיים. לעומת זאת, תהליך למידה שקוף ומתמשך, גם אם איטי יותר, יתרום לבניית אמון ארוך טווח ויאפשר למידה אפקטיבית יותר.

השפעות המתח שבין שקיפות לביטחון מידע:

הסתמכות יתר על טיעוני ביטחון מידע והגבלת שקיפות תוביל להתפתחות שיח ציבורי חשדני ועוין, שיפגע באמון הציבור ויחייב בסופו של דבר חשיפת מידע רחבה יותר מהמתוכנן. לעומת זאת, מדיניות של שקיפות מבוקרת ומנומקת מראש תאפשר לארגון לשמר שליטה טובה יותר על המידע תוך שמירה על אמון הציבור.

שיטה

בהתאם למתודולוגיה המקובלת בחקר תאונות ארגוניות (LaPorte & Consolini, 1991; Perrow, 1984; Rochlin, 1993; Weick & Sutcliffe, 2007) ביטוי למשל במחקריו של ליפשיץ על למידה ארגונית בצה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה (Lipshitz, 2008), התמקדתי בעבודה בחקר מקרה של כשל ארגוני. זאת על ידי חקר מקרה השוואתי (Dion, 2002; Pettigrew, 1990) בין תאונת אימונים הידועה בשמה כ"אסון צאלים ב" לתאונת האימונים שהתרחשה כשנתיים מוקדם

יותר "אסון צאלים א"י".³ בהתאם לתפיסה כי אמצעי התקשורת אינם רק מדווחים על המציאות אלא גם מעצבים אותה (Berger & Luckmann, 1971), המחקר משלב ניתוח תוכן כמותי ואיכותני של פרסומים תקשורתיים מגוונים (Krippendorff, 2018; Skalski et al., 2017).

בחירת שיטת המחקר והכלים

לצורך בחינת השערות המחקר העוסקות ביחסי הגומלין בין השיח הציבורי, תהליכי למידה ארגונית ואמון ציבורי, נבחרה שיטת מחקר המשלבת ניתוח שיח תקשורתי משולב - כמותי ואיכותני (Alvesson & Kärreman, 2000; Hamad et al., 2016; Ramia, 2007). השילוב בין הגישות נועד לאפשר הן מיפוי שיטתי של דפוסים בשיח התקשורתי והן הבנה מעמיקה של האופן שבו שיח זה משפיע על תהליכי הלמידה הארגונית ועל אמון הציבור. בעוד שהניתוח הכמותי מאפשר לזהות מגמות ודפוסים רחבים בשיח לאורך זמן, הניתוח האיכותני מאפשר להבין את המשמעויות העמוקות של דפוסים אלה ואת השפעתם על תהליכי הלמידה והאמון.

מקרי הבוחן

בחירת תאונות צאלים כמקרי בוחן נעשתה על רקע אירועים שהובילו משברי אמון קודמים בצה"ל, כגון מלחמת יום הכיפורים (1973) ומלחמת לבנון השנייה (2006). אירועים אלה חשפו פערים משמעותיים בין תפיסת הציבור את עוצמת צה"ל לבין יכולותיו בפועל, והובילו לשינויים ארגוניים ותפיסתיים נרחבים (בן-אליעזר, 2003; זכאי, 1992; לוי, 2011; שלח, 2003; שלח ולימור, 2008; Lipshitz, 2007). תאונות צאלים מספקות הזדמנות ייחודית לבחון את התפתחות השיח הציבורי ותגובת הצבא במקרים של תאונות אימונים חמורות אך במסגרת מתוחמת ובת הכלה.

היתרונות שהובילו לבחירת מקרי צאלים כוללים את עושר החומרים התקשורתיים הזמינים לניתוח, הרציפות בזמן ובמרחב בין שני האירועים המאפשרת השוואה מובנית, וההבדלים בין היחידות המעורבות (חטיבת מילואים לעומת יחידת עילית

3. היא נודעה בשם זה לאחר אסון צאלים ב' כמובן.

השייכת לאגף המודיעין) המאפשרים בחינת תפיסות ציבוריות שונות. המרחק מהאירועים מאפשר פרספקטיבה להתפתחות התגובה הארגונית והציבורית לאורך זמן.

חשוב להכיר במגבלות ההשוואה בין תאונות צאלים לאירועי 7 באוקטובר. ראשית, המרחק הזמני המשמעותי מהאירועים הנחקרים עלול להשפיע על הרלוונטיות של שימוש בניתוח זה לימינו. בעוד שתאונות צאלים היו תאונות אימונים שהתרחשו בזמן שלום, אירועי 7 באוקטובר מהווים כשל מערכתי רחב היקף שהוביל לאסון לאומי ומלחמה. כמו כן, חלו שינויים משמעותיים בנוף התקשורתי מאז האירועים, כולל עליית הרשתות החברתיות כפלטפורמה מרכזית להפצת מידע וגיוש דעת קהל (Akhgar et al., 2013; Castells, 2010; Fearn-Banks, 2011; Greenwood, 2018; Jost et al., 2022), ושינויים מבניים בשוק התקשורת הישראלי (Caspi & Limor, 2018), שינויים אלה עשויים להקשות על השוואה ישירה והכללת התובנות למתרחש בעקבות אירועי 7 באוקטובר. למרות זאת, אני סבור שההשוואה מאפשרת לזהות דפוסים בסיסיים באופן שבו צה"ל מתמודד עם תקשורת במצבי משבר במטרה לשקם את האמון ולבצע תהליכי למידה ארגונית, תוך התאמת התובנות להקשר העכשווי.

איסוף המידע

המחקר התבסס על מגוון רחב של מקורות מידע, פומביים בלבד, כולל כתבות מעיתונים יומיים ומגזינים, ספרים ופרסומים אקדמיים, הודעות דובר צה"ל, פרוטוקולים של ועדות חקירה, וראיונות טלוויזיוניים ורדיופוניים. איסוף החומרים כלל חיפוש בעיתונים יומיים (דרך מאגר העיתונים של בית אריאלה ואינדקס הפרסומים של IHP) תוך שימוש במילות החיפוש, חיפוש מידע בספרים רלוונטיים שנבחרו לפי תוכנם, חיפוש מידע אינטרנטי בעברית ובאנגלית ובפרט חיפוש עבור מילות הקוד באתר דובר צה"ל ובאתר "stop the bullet" (נגד תאונות אימונים). החיפושים התבצעו תוך שימוש במילות הקוד "צאלים" (א/ב או בכלל), "תאונות אימונים בצה"ל", "תאונות ארטילריה". נוסף על כך, לטובת גיוון המקורות, ועיגון הממצאים (Levitt et al., 2017), שולבו עבודות אקדמיות אשר נגעו בנושא תאונות האימונים בצאלים, דו"ח מבקר המדינה וספרים בנושא. סה"כ נאספו כ-195 קטעי טקסט שמייצגים תקופה של כ-20 שנים – מ-1990 ועד 2011. רשימת המקורות הסופית

שנסקרה מצורפת למסמך זה בנספח ג'.

ניתוח המידע

לצורך ניתוח השיח נעשה שימוש בתוכנת אטלס.טי (ATLAS.Ti, 2018; Woolf & Silver, 2017), המאפשרת ניתוח שיטתי ומעמיק של טקסטים. הבחירה בתוכנה זו נבעה משלוש סיבות מרכזיות: ראשית, היכולת לנתח טקסטים בעברית תוך שמירה על הקשר המקורי. שנית, האפשרות לקודד טקסטים במספר רמות במקביל, דבר החיוני לבחינת הקשרים המורכבים בין שיח, למידה ואמון. שלישית, היכולת לעקוב אחר התפתחות תמות לאורך זמן, המאפשרת לבחון כיצד משתנה השיח התקשורתי בתגובה לאירועים ולאסטרטגיות ארגוניות שונות.

התוכנה סייעה לזיהוי וניתוח של שלושה היבטים מרכזיים בטקסטים: אופן מסגור האירועים והתגובות להם, אסטרטגיות התקשורת הארגוניות שננקטו, ואופי תהליכי הלמידה המתוארים. ניתוח זה אפשר לבחון באופן שיטתי את השערות המחקר אודות הקשר בין אופי השיח הציבורי לבין תהליכי הלמידה הארגונית, ואת האופן שבו אסטרטגיות תקשורתיות שונות משפיעות על אמון הציבור.

ניתוח התוכן, כלל קידוד ראשוני, המבוסס על קטגוריות תאורטיות, אפריוריות, שנוסחו לפי התאוריות שנבחרו למחקר. אליהן הצטרפו קטגוריות אינדוקטיביות, שעלו מתוך החומרים עצמם (In-vivo) (Krippendorff, 2018; Skalski et al., 2017). את הקטגוריות התאורטיות ניתן לראות בנספח א). ספר הקידודים (Code book) כלל כ-140 קטגוריות חלוקה לפי קטגוריות תאורטיות וקטגוריות in-vivo, שנעשה בהן שימוש לקידוד הטקסטים (ראה נספח ב).

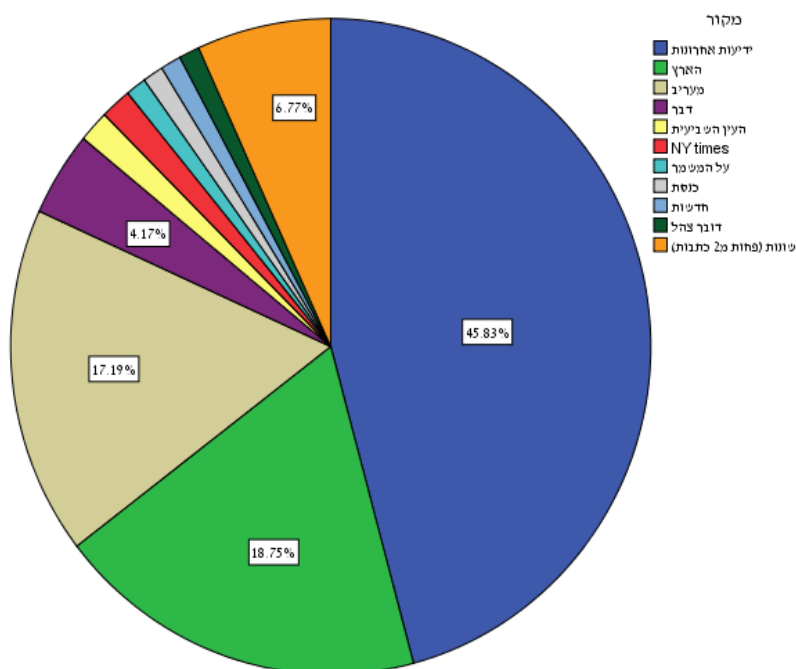
לאחר שלב הקידוד בוצע ניתוח משולב (כמותי ואיכותני) מעמיק של הקטגוריות והקשרים ביניהן (Hamad et al., 2016; Levitt et al., 2017; Skalski et al., 2017). שילוב זה של שיטות חישוביות המשתמשות בתוכנה אפשרה בחינה מעמיקה ורב-ממדית של האופן בו השיח הציבורי מתייחס ומשפיע על התפתחות מנגנוני האמון והמהימנות בצה"ל.

ממצאים

אפיון ופילוח המקורות

כאמור, נאספו כ-195 טקסטים, נקראו וקודדו כ-1,000 עמודי טקסט כדי לקבל מידע לטובת המענה של שאלות המחקר. את פילוח המקורות מהם נאספו החומרים ניתן לראות בתרשים 1:

תרשים 1 - התפלגות מקורות הפרסום



ניתוח המקורות מצביע על כך יתכן וקיים ייצוג יתר לידיעות אחרונות ולעיתון "הארץ". זאת עקב העובדה שיש להם ארכיונים אינטרנטיים משלהם, אשר הוסיפו אפשרות חיפוש באמצעות ארכיוני העיתונות בית אריאלה, IHP, וחיפוש כללי באינטרנט. עם זאת אינני סבור שהדבר מהותי או השפיע על התוצאות, שכן מדובר בניתוח תוכן.

נוסף על כך, חלק מדומיננטיות היתר של "ידיעות אחרונות" יכול להיות מוסבר על ידי המעורבות הגדולה של העיתון בפרשת "צאלים ב'" ובכתבת התחקיר שפרסם תחת הכותרת "הטיח הגדול" שגררה לאחריה ריבוי תגובות ופרסומים בעיתון לטענות שנשמעו כנגד הכתבה.

טבלה 1- חלוקת הטקסטים לפי מקרה בוחן

מקרה בוחן	מספר מקרים	אחוז מכלל הפרסומים
צאלים א'	19	9.9
צאלים ב'	176	90.1
סה"כ	195	100.0

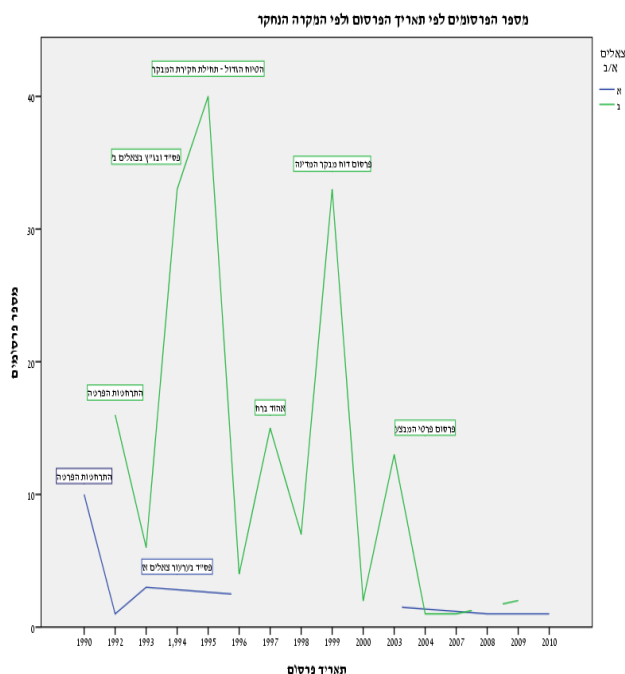
מהתבוננות בחלוקת המקרים על פי מקרי הבוחן הנחקרים ניתן לראות דומיננטיות רבה מאוד לחומרים שפורסמו אודות צאלים ב', כמעט פי 10 פרסומים יותר מאשר צאלים א', כך שניתן לומר שהיה עניין ציבורי, או לכל הפחות תקשורתי, רב יותר בפרשת צאלים ב'.

ממצא זה מוביל למספר השערות שיבדקו בהמשך. ראשית ההשערה כי ישנו עניין רב יותר בתאונה בגוף אשר מתיימר להיות "עתיר מהימנות" – במקרה של צאלים ב' – סיירת מטכ"ל, יחידת העילית של אגף המודיעין וצה"ל, מאשר גוף שאיננו כזה. במובנים של תדמית ארגונית הדבר מייצר פער גדול יותר בין התאונה שהתרחשה לתדמיתו של הארגון. כמו כן, חלק מרכזי מהלגיטימציה לפעילות הארגון ותדמיתו כ"יחידה של מבצעים מסמרי שיער" (זונדר, 2000) נובעים מתוך ההבניה התקשורתית ועל כן מספר הפרסומים הרב עשוי להוות אינדיקציה לניסיונות להשלים את הפער בין התדמית לאירוע שהתרחש. זאת באופן מקביל לשיח העדכני על אגף המודיעין לבין פיקוד דרום ואוגדת עזה בעקבות אירועי 7 באוקטובר. שנית, ההשערה כי דווקא הניסיון למנוע את פרסום המידע אודות צאלים ב' גרם לפריחה רבה של פרסומים, חלקם מבוססים אך חלקם אינם מבוססים (עם כל פרסום של בדל מידע חדש), כך שיתכן שבצורה פרדוקסלית הניסיון למנוע את פרסום המידע, בין היתר כדי לשמור על לגיטימציה ותדמית ארגונית, לרבות אודות בעלי תפקידים ספציפיים, הגבירה את שטף הפרסומים גדול יותר ואף נוצלה לשימושים תדמיתיים ופוליטיים לפגיעה במעורבים במקרה הנ"ל (למשל אהוד ברק).

מחזור החיים התקשורתי של תאונות האימונים שנחקרו

תרשים 2 מציג את מספר הפרסומים לפי תאריך הפרסום, והמקרה הנחקר יחד עם ציון של נסיבות שונות לאורך הזמן. התרשים מאפשר לנו לראות את "מחזור החיים" התקשורתי של התאונות. ניתוח מחזור החיים התקשורתי של תאונות האימונים בצאלים חושף תובנות משמעותיות על האופן שבו מתעצב ומתפתח הנרטיב הארגוני לאורך זמן. בחינת הפרסומים התקשורתיים מגלה מספר דפוסים מרכזיים, אשר מספקים הבנה עמוקה יותר של יחסי הגומלין בין אירועים צבאיים, סיקור תקשורתי, ותפיסה ציבורית.

תרשים 2 - מספר הפרסומים לפי תאריך הפרסום והמקרה הנחקר



בשני המקרים, צאלים א' וב', ניתן לזהות גל פרסומים נרחב מיד לאחר התרחשות

האירוע. עם זאת, ההתפתחות התקשורתית של שני האירועים שונה באופן משמעותי. במקרה של צאלים א' ניתן לראות גל של כתבות שפורסמו עם האירוע, לאחריו ירידה, ולאחר מכן עליה בשלב ההתמודדות המשפטית וירידה מתונה לאחר פסק הדין. מאז פסק הדין יש מיעוט פרסומים, כאשר ישנן שנים ללא פרסומים כלל. במקרה של צאלים ב', קיימת עלייה משמעותית בכמות הפרסומים עם פתיחת ההליכים המשפטיים, והעניין התקשורתי לא דעך גם לאחר סיום המשפט, זאת בעיקר עקב טענות חוזרות ונשנות לטיוח ולהסתרת מידע. עשויות להיות מגוון סיבות להבדלים ונעמוד על חלקן:

תפקיד ה"ממסד" המשפטי: במקרה של צאלים ב', כוחו הממסד של בית המשפט לא הספיק לייצב ולהרגיע את הנרטיב הציבורי כפי שקרה בצאלים א'. הסיבה העיקרית לכך הייתה ככל הנראה הטענות הרבות לסודיות, אשר מנעו דיון פומבי מלא בפרטי האירוע. למשל, כפי שצוטט בידיעות אחרונות (10/06/1994): "שופטי בית הדין הצבאי דחו אתמול בלילה את בקשתם של הורי החללים מאסון צאלים ב', להיות נוכחים במשפט נגד רס"ן ק' וסרן א', והמשפט יתנהל בדלתיים סגורות".

הצורך בסודיות, אשר התנגש עם הדרישה הציבורית לשקיפות, יצר מתח מתמשך שהזין את העניין התקשורתי. בסופו של דבר, נדרשה התערבות של גוף ממסדי נוסף - מבקר המדינה. רק לאחר פרסום דוח מבקר המדינה ניתן לזהות ירידה משמעותית בכמות הפרסומים המשקפת את התייצבות הנרטיב וירידת העניין הציבורי והתקשורתי בתחום.

הופעות "אקראיות למחצה": לאורך השנים, זוהו מספר הופעות אקראיות למחצה של אזכורים לפרשות צאלים בתקשורת. אלה כללו אירועים שאינם קשורים ישירות לתאונות עצמן, אך עוררו אסוציאציות לתאונות. לדוגמה:

1. אזכורים בהקשר של אירועים אישיים טרגיים, כמו למשל רציחתו של ניר כץ ז"ל, בנו של אחד ההרוגים בצאלים א', בבר נוער (מעריב, 3/8/2009).
2. ראיונות עם אנשים שהיו מעורבים או קשורים לאירועים, כמו הריאיון עם יובל מרום, "החובש הראשון שהגיע לשדה הקטל של צאלים" (ידיעות אחרונות, 6/11/2009). שלאחריהם יש עליה בכמות הפרסומים והשיח התקשורתי.
3. אזכורים בהקשר של קידומים צבאיים או פוליטיים של אנשים שהיו מעורבים בפרשות, כמו במקרה של פרסומי "אהוד ברח", מטבע הלשון שטבע צחי הנגבי במטרה לפגוע פוליטית באהוד ברק.

הופעות אלו מדגימות את הקישוריות ארוכת הטווח של אירועים משמעותיים בתודעה הציבורית והתקשורתית כמעין "נקודות כפתור" לאקניאניות (Evans, 1996), המרכזות סביבן משמעויות שונות, גם כאלו שאינן קשורות ישירות לאירוע. היא מראה כיצד אירועים טראומטיים כמו תאונות צאלים ממשיכים להדהד בשיח הציבורי זמן רב לאחר התרחשותם וניתן להעריך גם שהם משפיעים על התדמית והלגיטימציה הארגונית של צה"ל באופן מתמשך.

התפתחות גרסאות לאורך זמן: בצאלים ב', ניתן לראות התפתחות הדרגתית ומורכבת של הגרסה הרשמית לאורך זמן. התהליך החל מפרסומים ראשוניים מעורפלים, עבר דרך חשיפות הדרגתיות של פרטים נוספים, ועד לחשיפת מידע מלא יותר לאחר אירועים חיצוניים למשל תפיסתו של צדאם חוסין ב-2003. בכל סבב כזה ישנו גל נוסף של פרסומים שמובילים גם לתגובות. תהליך זה מדגים את המורכבות של ניהול מידע בנושאים רגישים ביטחונית ומהווה דוגמה טובה לניתוח התנהגות ארגונית במצבי משבר, שכן הוא מראה כיצד לחץ ציבורי ותקשורתי מתמשך יכול להוביל לחשיפת מידע נוסף לאורך זמן, וכיצד אירועים חיצוניים, יכולים להשפיע על מדיניות הסודיות והצנזורה על אף שכביכול אינם קשורים ישירות לאירוע אלא בעקבות קשר של מסמנים חלקיים בלבד (Evans, 1996).

הניתוח של מחזור החיים התקשורתי של פרשות צאלים מספק תובנות חשובות על האופן שבו תאונות ארגוניות משפיעות על התדמית והלגיטימציה הארגונית של צה"ל לאורך זמן. הוא מדגיש את הצורך בניהול תקשורתי מושכל, זיהוי והימנעות משייך וקישור מסמנים פוטנציאליים, המתח המתמיד בין שקיפות לסודיות, ואת ההשפעה ארוכת הטווח שקיימת לתאונות הללו.

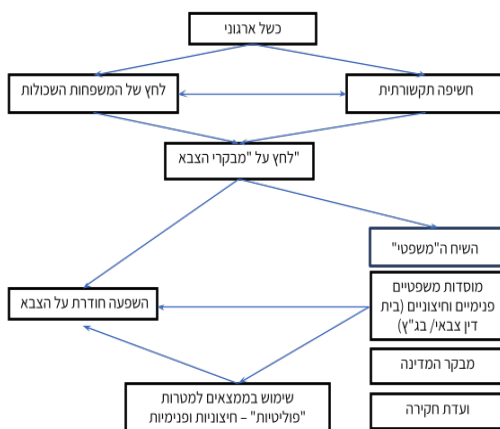
ההבדל בין האסטרטגיות התקשורתיות בשני האירועים מאשש את ההשערה בדבר השפעת מדיניות הסודיות על התפתחות השיח הציבורי. בעוד שבצאלים א' נקט צה"ל במדיניות של שקיפות מבוקרת שאפשרה שליטה טובה יותר במידע, בצאלים ב' הובילה ההסתמכות על טיעוני ביטחון מידע להתפתחות שיח חשדני וביקורתי, שהצריך בסופו של דבר חשיפת מידע נרחבת יותר.

בהקשר של אירועי 7 באוקטובר 2023, ניתן לצפות לדינמיקה דומה אך עוצמתית מואצת יותר. העידן הדיגיטלי, עם הרשתות החברתיות וזרימת המידע המהירה, מציב אתגרים חדשים בניהול התקשורתי של אירועים משבריים. צה"ל ומערכת הביטחון יצטרכו להתמודד עם דרישה גוברת לשקיפות, תוך שמירה על צרכי הביטחון. יהיה

עליהם לנהל נרטיב מורכב לאורך זמן, תוך התמודדות עם מגוון רחב של מקורות מידע ולחץ ציבורי מוגבר. כמו כן, יש לצפות להשפעה ארוכת טווח של האירועים על התדמית הארגונית של צה"ל, עם אזכורים "אקראיים למחצה" שעשויים להופיע לאורך שנים. בהתאמה, האתגר יהיה לנהל את התדמית הארגונית באופן אקטיבי ומתמשך, תוך התמודדות עם הדוֹדֵים של האירוע בשיח הציבורי לאורך זמן.

אפיון מפל ההשפעות, יחסי הגומלין והלחצים על צה"ל בעקבות כשל ארגוני

תרשים 3 - מפל ההשפעות על צה"ל בעקבות תקלה



ניתוח "מפל ההשפעות" על צה"ל בעקבות התאונות הארגוניות חושף תהליך מורכב ורב-שלבי של תגובות והשפעות הדדיות בין הארגון הצבאי לבין סביבתו. במקרים שנחקרו ניתן לזהות מספר שלבים מובחנים:

1. חשיפה תקשורתית ראשונית - השלב הראשון מתאפיין בחשיפה תקשורתית מיידית ונרחבת. במקרה של צאלים א', התקשורת דיווחה על האירוע כבר ביום שלאחריו, ואילו בצאלים ב', למרות ניסיונות להגביל את הפרסום, המידע דלף לתקשורת הזרה תוך ימים ספורים ודרכה לתקשורת הישראלית (ידיעות אחרונות, 10/11/1992). חשיפה זו מפעילה לחץ על צה"ל להגיב לפרסום בתקשורת.

2. תגובה ראשונית של צה"ל - צה"ל מגיב בצורה של תחקיר, או ועדת חקירה פנימית (וח"ק). בצאלים א' הוקמה ועדת חקירה בראשות האלוף אורי שגיא, שניהן אז כמפקד המפכ"ש (מפקדת חילות השדה), לאחר שזו לא נתפסה כחקירה ממצה הוקמה ועדת חקירה נוספת, בראשות האלוף במילואים עמוס ירון, רק לאחריה נחשפו ליקויים רבים בבסיס צאלים שהובילו לקביעה כי האסון נגרם לא רק בשל טעות ישירה של קצין השיתוף הארטילרי - אלא גם בשל מחדל מערכתי והעדר בקרה. בצאלים ב' - הוקמה ועדת עינן. עם זאת, ממצאי המחקר מראים כי ועדות אלו לרוב אינן מצליחות להפחית את הלחץ הציבורי, בין היתר בגלל טענות לפוליטיזציה שלהן, חוסר יסודיות או ניסיונות לטיוח צבאי. לדוגמה, בצאלים ב', חבר בוועדת עינן, אבשלום חורן, טען כי היו "ליקויים חמורים בפעולת הוועדה" (ידיעות אחרונות, 7/7/1995).
3. התגברות הלחץ מצד המשפחות השכולות ו/או התקשורת - ככל שצה"ל מתקשה לספק תשובות, המשפחות השכולות המעוניינות במידע מניעות את השיח הציבורי ומפעילות לחץ נוסף על הצבא, לרבות להסקת מסקנות אישיות. למשל, בצאלים ב', המשפחות נפגשו עם שורה ארוכה של חברי כנסת ודרשו "למצות את ההליכים הפיקודיים" (ידיעות אחרונות, 14/10/1994). התקשורת, מצדה, מספקת במה למשפחות ומעצימה את קולן, כפי שניתן לראות בסדרת הכתבות אודות תאונות האימונים "אשם במוותו" (אורנה בן־דור, 2006).
4. התערבות "מבקרי הצבא" - עם התגברות הלחץ מתערבים גורמים נוספים כמו חברי כנסת, ועדות (למשל ועדת החוץ והביטחון) ומבקר המדינה. לדוגמה, בצאלים א', ח"כ יוסי שריד דרש "לנער את הצבא" (פרוטוקול ישיבת הכנסת, 25/7/1990). התערבות זו מעלה את רמת הביקורת הציבורית ומובילה לדרישות לחקירה מעמיקה יותר (לוי, 2011).
5. ניסיון לשמר לגיטימציה באמצעות פנייה לגורמים חיצוניים מהימנים - כתוצאה מהלחץ המצטבר, צה"ל נאלץ לפנות לגורמים חיצוניים כמו בתי משפט, ועדות חקירה או מבקר המדינה. למשל בצאלים ב', מבקר המדינה התבקש על ידי הוועדה לביקורת המדינה לחקור את הפרשה, אך זה קרה רק לאחר לחץ מצטבר וארוך שהפעילו על חברי כנסת והתקשורת המשפחות השכולות, ובאופן ישיר לאחר פרסום כתבת "הטיוח הגדול" בידיעות אחרונות (7/7/1995). כתבה אשר פגעה משמעותית בלגיטימציה הפרגמטית, היכולת של צה"ל לקבל לגיטימציה לפעולתו מגורמי חוץ (Suchman, 1995), במקרה הזה תחקור ולמידה, בעצמו וביקש להיעזר בלגיטימציה והאמון של מוסד המבקר בכדי להצדיק את פעולותיו ותחקיריו.

6. התגברות המתח שבין שקיפות לסודיות – בעקבות הפניה לגורמים נוספים, אשר בעצמם מופעלים על ידי לחצים ציבוריים ותקשורתיים, גובר המתח המתמיד בין הצורך בשקיפות לבין שמירה על סודיות לצרכים ביטחוניים. לניהול המתח הזה נדרשים גופים שונים ובמדרג סמכויות הולך וגובר. למשל, בצאלים ב', שר הביטחון באותם הימים, יצחק רבין ז"ל, הוציא תעודת חיסיון שמנעה חשיפת פרטים מסוימים אפילו בפני שופטי בית הדין הצבאי (ידיעות אחרונות, 26/06/1994). בעוד שתעודת החיסיון אפשרה, במידת מה, שמירה על הסודות הביטחוניים, היא הגבירה את תחושת חוסר האמון, הטיח וחוסר הלגיטימציה של הצבא לתהליך הלמידה והתחקור והחריפה את המתח שבין סודיות לשקיפות.
7. השפעות ארוכת טווח על תדמיתו של צה"ל – אזכורים "אקראיים למחצה" של האירועים ממשיכים להופיע בתקשורת לאורך שנים, כפי שהוצג מעלה. גורמים שונים מנצלים את הופעתם של אזכורים אלו לצורכיהם הארגוניים והפוליטיים, בפוליטיקה הפנים ארגונית או החיצונית.
8. התעצמות הלחצים כמעוררת שינוי – בעקבות פעולות מבקרי הצבא והלחצים על צה"ל מצד החברה האזרחית צה"ל מגיב ואף משתנה. לדוגמה, לאחר פרשות צאלים, חלו שינויים משמעותיים בנהלי הבטיחות ובתרבות הארגונית של צה"ל, שינויים אלו הובילו לירידה משמעותית במספר הנפגעים בתאונות אימונים בצה"ל (אורן, 2007).

בהקשר של אירועי 7 באוקטובר, ניתן להבחין בדינאמיקה דומה. כך למשל בימים אלו של כתיבת המאמר, ניתן לראות את מפל ההשפעות משתחזר באופן שבו צה"ל פעל בתחקיר הפעילות (והעדרה) בקיבוץ בארי בתחילת הלחימה. מהתבוננות ראשונית בתהליך זה ניתן לזהות דינאמיקה דומה אך מואצת עם מספר אתגרים ייחודיים. ביניהם הניהול המורכב של היחסים עם משפחות החטופים, המשפחות השכולות והציבור הרחב – בייחוד לאור היקף וחומרת האירועים שהובילו לפגיעה בקהילות שלמות ולטראומה לאומית. נוסף על כך, קיים רצון מוגבר בשקיפות כאמצעי להתמודדות עם "אמיתות אלטרנטיביות" בעידן הרשתות החברתיות (Bar- Gil, 2024; Terugkijken, 2018; Castells, 2010; Chadwick, 2017).

הבנת מפל ההשפעות מאירועי העבר מספקת תובנות חיוניות להתמודדות עם המשבר הנוכחי. היא מדגישה את הצורך בגישה רב־ממדית וארוכת טווח ללמידה, ניהול משברים ושימור הלגיטימציה הארגונית בצה"ל. גישה שכזו תצטרך לאזן בין הצורך בשקיפות ואחריותיות לטובת הלגיטימציה והאמון בצה"ל לבין שמירה על

אינטרסים ביטחוניים, תוך התמודדות עם הטראומה הלאומית והמציאות תקשורתית המורכבת והדינמית. מה ניתוח פרשות צאלים יכולים ללמד אותנו על המתח שבין סודיות לשקיפות?

בין סודיות לשקיפות

ניתוח התגובות של צה"ל בשני המקרים חושף דפוסי תגובה שונים, התואמים את המסגרות התאורטיות של תקשורת משברית (Benoit, 1995). בצאלים א', צה"ל נקט אסטרטגיה של פעולה מתקנת (Corrective Action), שנועדה למנוע את הישנות התאונה, זאת פרסום מהיר של ממצאי החקירה ושינוי נהלים. לעומת זאת, בצאלים ב' הארגון שילב אסטרטגיות של התחמקות מאחריות והפחתת חומרת האירוע, תוך שימוש בסודיות ביטחונית. הבדל זה באסטרטגיות התגובה השפיע משמעותית על אופן הציבור ועל יכולת הארגון לקיים תהליכי למידה אפקטיביים. ממצא זה תואם גם את תאוריית התקשורת המשברית הסיטואציונית של קומבס (Coombs, 2007), המדגישה כי התאמת אסטרטגיית התגובה לציפיות הציבור קריטית להצלחת ההתמודדות עם המשבר. בעוד שצה"ל התייחס לשני האירועים כתאונות אימונים, הציבור תפס אותם, ובמיוחד את צאלים ב', כאירועים שניתן היה למנוע. פער זה בתפיסה הוביל לכך שאסטרטגיית ההתחמקות והסודיות בצאלים ב' נתפסה כלא הולמת ואגברה את המשבר באופן ואיתו את התקשורת סביב האירוע.

המתח בין סודיות לשקיפות מהווה ציר מרכזי בניתוח פרשות צאלים, ומשקף דילמה רחבה יותר בניהול ארגונים ביטחוניים. מחד, הצורך בשמירה על ביטחון מידע ויכולות מבצעיות, ומאידך, הדרישה הציבורית והמוסרית לשקיפות ואחריות. בשני המקרים היו טענות כלפי צה"ל שלא גילה את כל הידוע לו. בפרשת צאלים ב', המתח הזה בא לידי ביטוי בחריפות כפי שצוטט בידיעות אחרונות (12/6/1994):

"יש לי מה להסתיר, טוענת המדינה. מדובר בעניינים מבצעיים סודיים ביותר, שהנזק בחשיפתם עצום. כעסם של ההורים גדול כל כך, שהם אינם מסוגלים להתאפק. הם יוציאו דברים החוצה. שקר, אומרים למעשה ההורים, למדינה אין מה להסתיר מאיתנו. בין כה וכה אנחנו יודעים הכל. לא על סודות מנסה המדינה להגן, אלא על הכוח שלה למרוח את המשפט".

ציטוט זה ממחיש את המתח – הצבא טוען להגנה על מידע סודי ורגיש, בעוד

המשפחות רואות בכך ניסיון להסתרת אמת או התחמקות מאחריות. מתח זה הוביל לעיתים למצבים אבסורדיים, כפי שמתואר בידיעות אחרונות (26/06/1994): "שר הביטחון, יצחק רבין, הוציא תעודת חיסיון, האוסרת על עדים, המופיעים במסגרת 'משפט צאלים ב' לחשוף פרטים מסוימים, גם בפני שופטי בית הדין הצבאי היושבים בדין". מצב אבסורדי זה, בו אפילו מערכת המשפט מנועה מלקבל את מלוא המידע ממחיש היטב את הפער המוצהר בין שקיפות לסודיות הנובעת כביכול, מצורכי ביטחון.

לאורך זמן, המתח בין סודיות לשקיפות לטובת תהליכי הלמידה השפיע על תהליכי קבלת החלטות. בעקבותיו בוצע שינוי בחוק השיפוט הצבאי ב-1997, שקבע כי "חומר התחקיר, לא יתקבלו כראיה במשפט" (מבקר המדינה, 1999). שינוי זה ניסה לאזן בין הצורך בלמידה ארגונית לבין שמירה על חיסיון.

המתח בין סודיות לשקיפות משקף גם את היחסים המורכבים בין הצבא לחברה האזרחית. כפי שטוען לוי (2011), השינויים בחברה הישראלית הובילו לדרישה גוברת לשקיפות, גם בנושאים ביטחוניים. זאת בדומה לתהליכים במדינות אחרות, בייחוד בכל הנוגע לנפגעים (Shaw, 2005). עם זאת, צורכי ביטחון המידע הצבאיים לא פחתו לאורך השנים, ונדרש מהצבא לשמור על יכולותיו המבצעיות ועל מידע רגיש. אחד הכלים המרכזיים שיש לישראל היא הצנזורה.

בעוד שבצאלים א' השימוש בצנזורה צבאית היה מוגבל, בצאלים ב' השימוש בה היה נרחב ושיקף ניסיון של הארגון להגן על עצמו מפני ביקורת ציבורית, כמעין התגייסות מקיפה של המערכת למניעת שיח חופשי על האירוע (נגבי, 2004). הסודיות והצנזורה פועלים כביכול כמעין "מגן" עבור הארגון, תדמיתו והלגיטימציה שלו. האינסטרומנטליות של השימוש בסודיות בלטה כאשר בעלי כוח קיבלו את הסמכות להחליט מה יישאר חסוי. לעיתים היו אלו מבקרי הצבא עצמם אשר הפכו את הסודיות והשליטה במידע לכלי. למשל – "ועדת המשנה לביקורת מערכת הביטחון של הכנסת תקבע ביום ראשון אלו קטעים מדו"ח מבקר המדינה על אסון צאלים ב' יותרו לפירסום" (ידיעות אחרונות, 12/3/1999). במקרה אחר, לאחר תפיסת צדאם חוסין, הצנזורה הצבאית אישרה לפרסם חלקים נוספים מפרשת צאלים ב' (בידיעות אחרונות, 16/12/2003). יש שיראו בכך הדגמה כיצד גם בתוך מסגרת של סודיות, יש מקום לשקיפות מבוקרת, מאידך יש שיראו בכך מקרה מובהק בו הצנזורה מנעה פרסום מידע מסיבות שונות וניצלה את מתן ההיתר לפרסום לטובת "פסטיבל תקשורתי" שנועד להאדיר את הפעילות המתוכננת ומבצעה על חשבון קורבנות

האסון, עם קשר קלוש לצורך המבצעי ושמירת הסוד.

מעניין גם להבחין כיצד ניסיונות מוגזמים לשמירת סודיות יצרו לעיתים אפקט בומרנג, כתופעה המזכירה את התהליכים הקוגניטיביים של עיבוד אירוני אצל פרטים (Wegner, 1994), לפיהם ניסיון להדחיק מחשבה עלול דווקא להגביר את נוכחותה – "אילו הרמטכ"ל לא היה מנסה לכפות רצונו על הצנזורה... ייתכן שמה שאנו מגדירים 'מחול שדים' היה חדל כבר לפני מספר ימים" (ידיעות אחרונות, 19/11/1992).

הממצאים תומכים בהשערה כי התמקדות בשיקום אמון מייד באמצעות הטלת אחריות אישית מהירה (כפי שנעשה בצאלים א') מגבילה את היכולת לקיים תהליכי למידה מעמיקים. לעומת זאת, בצאלים ב', למרות הביקורת הציבורית החריפה, התהליך הממושך יותר אפשר בחינה מעמיקה יותר של הכשלים המערכתיים.

לסיכום, הסודיות והצנזורה שימשו כהגנה ללגיטימציה הארגונית של צה"ל וכמכשיר לשליטה במידע ובשיח הציבורי. האפקטיביות שלהם הייתה מעורבת – בעוד שלעיתים הצליחו להגביל את השיח, במקרים אחרים דווקא עוררו עניין וסקרנות מוגברים ותחושה של טיוח וחוסר שקיפות. התופעה מדגימה את המורכבות של ניהול מידע בארגונים ביטחוניים, במיוחד בעידן של תקשורת מהירה ודרישה גוברת לשקיפות. האיזון בין הצורך בהגנה על מידע רגיש לבין הדרישה לאחריות ושקיפות ציבורית מתגלה כמורכב ודינמי, ומחייב בחינה מתמדת של נהלים ופרקטיקות ארגוניות תקשורתיות.

השפעת הלחץ ציבורי על תהליכי חקירה ולמידה

השפעת הלחץ הציבורי על תהליכי חקירה ולמידה בצה"ל, כפי שהשתקפה בפרשות צאלים, מהווה נקודת מפתח בהבנת יחסי צבא-חברה בישראל. ניתוח זה רלוונטי במיוחד כאשר משווים את המצב אז להתנהלות כיום, לאחר אירועי 7 באוקטובר 2023.

בפרשות צאלים, הלחץ הציבורי, בעיקר בהובלת המשפחות השכולות, היה גורם משמעותי בעיצוב תהליכי התחקור והלמידה. כפי שצוטט בידיעות אחרונות (14/10/1994): "במהלך החודשים האלה נפגשו ההורים השכולים עם שורה ארוכה של חברי כנסת, חברי ועדת חוץ וביטחון, ביקשו שילחצו על המערכת הצבאית למצות

את ההליכים הפיקודיים, מיידית, עם הקצינים המעורבים". הלחץ הציבורי לא רק השפיע על עצם קיום החקירות, אלא גם על אופיין ועומקן. למשל, בעקבות פרסום כתבת "הטיוח הגדול" בידעות אחרונות (7/7/1995), הוחלט על חקירה נוספת על ידי מבקר המדינה. זה מראה כיצד התקשורת, כמי שמגבירה את הלחץ הציבורי, יכולה להוביל לפתיחה מחדש של תהליך החקירה והפקת הלקחים, ולערער את הנרטיב והלגיטימציה הקונגטיבית והמוסרית שנבנתה על ידי צה"ל.

עם זאת, אסא כשר, אב שכול בפני עצמו, טען שהשפעת הלחץ הציבורי לא תמיד הייתה חיובית מבחינת איכות החקירה והלמידה (ידעות אחרונות, 31/10/1997). נטיית התקשורת והציבור, לעיתים בעקבות הדרישה של המשפחות השכולות היא לחפש אשמים ולא דווקא לקחים, ולעודד ענישה באמצעים משפטיים - "השאלה מי נושא באחריות ומי אשם, אינה שאלה משפטית".

בהשוואה למצב כיום, לאחר אירועי 7 באוקטובר 2023, ניתן לזהות דפוסים דומים אך גם הבדלים משמעותיים. הלחץ הציבורי לחקירה מקיפה של הכשלים שהובילו לאירועים אלה הוא עצום, ומתבטא בהפגנות המוניות ובסיקור תקשורתי אינטנסיבי. אולם, בשונה מפרשות צאלים, היקף האירוע והשלכותיו הלאומיות מחייבים גישה מורכבת יותר. כיום, הדיון הציבורי מתמקד לא רק בשאלות של אחריות אישית, אלא גם בסוגיות מערכתיות רחבות יותר. למשל, השאלה האם יש צורך בוועדת חקירה ממלכתית, כפי שנדרש על ידי חלקים נרחבים בציבור ואף בתמיכת צה"ל, זאת ביחס לחקירה על ידי מבקר המדינה. זאת בצד החשש של צה"ל ממפל השפעות שינוצל לצרכים פוליטיים ולא להסקת מסקנות משמעותיות.

יתרה מזאת, העידן הדיגיטלי והרשתות החברתיות משנים את אופני השפעת הלחץ הציבורי. בעוד שבפרשות צאלים הלחץ התמקד בערוצים מסורתיים כמו תקשורת ופוליטיקאים, כיום הלחץ מופעל גם דרך פלטפורמות דיגיטליות, מאפשר תגובות מהירות יותר והפצת מידע (ולעיתים גם מידע שגוי - דיסאינפורמציה) בקצב מסחרר (Bar-Gil, 2024; Jost et al., 2018; Little, 2016).

דין

לקחי אסונות צאלים מספקים תובנות משמעותיות לימינו, זאת כאמור למרות ההבדלים המהותיים בהיקף ובאופי האירועים. אחד הלקחים המרכזיים נוגע לחשיבות השקיפות בשיקום אמון הציבור בצה"ל. כיום, צה"ל מוביל גישה פתוחה יותר, המשלבת תקשורת ברורה ועקבית עם הכרה בטעויות ובכשלים (זיתון, 2023).

ניתוח המקרים הללו דרך עדשת התאוריות של תקשורת משברית מחדד את החשיבות של התאמת התגובה הארגונית לציפיות הציבור. הממצאים מראים כי שימוש באסטרטגיות של סודיות והתחמקות מאחריות, גם אם הן נתפסות כהכרחיות מטעמי ביטחון, עלולות לפגוע באמון הציבור ובלגיטימציה לתהליכי הלמידה הארגונית. לקח זה רלוונטי במיוחד להתמודדות עם אירועי 7 באוקטובר, שבהם הציפייה הציבורית לשקיפות ולקיחת אחריות גבוהה במיוחד. ממצאי המחקר מחזקים את ההשערה בדבר המתח בין כי תגובה מהירה המתמקדת באחריות אישית עשויה לספק מענה תדמיתי בטווח הקצר, אך עלולה לפגוע ביכולת הארגון לקיים תהליכי למידה משמעותיים.

הממצאים מאששים את ההשערה כי הסתמכות יתר על טיעוני ביטחון מידע עשויה להוביל דווקא להרחבה והסלמה בשיח הציבורי ובצורה פרדוקסלית דווקא לאובדן שליטה על המידע. מקרה צאלים ב' מדגים כיצד ניסיונות מופרזים להגביל מידע יוצרים אפקט בומרנג, המוביל בסופו של דבר לחשיפה נרחבת יותר ולפגיעה משמעותית באמון הציבור.

בן־אליעזר (2003) מצא בעבודתו כי אמון הציבור בצבא הוא מרכיב קריטי בחוסן הלאומי. לפיכך, על צה"ל לשקול אסטרטגיות כמו פרסום דו"חות תקופתיים אודות התקדמות התחקירים והלמידה הארגונית, ולא רק את הדוחות עצמם. נוסף על כך, כדי לתרום לאמון הציבור בצה"ל ובתהליך התחקור והלמידה, באופן בלתי מותנה במבקריו ובדרג המדיני, יתכן ומומלץ לשאוף לשיח ולשיתוף הציבור, במידת האפשר, בתהליכי קבלת החלטות לגבי שינויים וצרכים עתידיים.

בהיבט הלמידה הארגונית, לקחי צאלים מדגישים את הצורך ברפלקציה אודות תהליכי הלמידה עצמם. זאת בדומה למודל של ארג'יריס ושון (1977), של ה"ארגון לומד" בדגש על למידה בלולאה כפולה – שמסתמנת כגישה שרלוונטית במיוחד לצה"ל כיום. בעידן של זרימת מידע מהירה, על צה"ל לפתח מנגנונים גמישים יותר

למידה, תוך שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לניתוח נתונים ותובנות בזמן אמת.

המשבר הנוכחי מציב אתגרים ייחודיים שלא היו קיימים בתקופת תאונות צאלים. היקף הפגיעה באזרחים שכלל ממדים עצומים של פגיעה, חורבן וחטיפה מחייב התייחסות רחבה יותר לממשק בין צה"ל לחברה האזרחית, בכל האמור בכישלוננו של צה"ל לספק את הביטחון מפני פגיעה זו. כך, האוכלוסייה האזרחית איננה רק בעלת עניין או מתבוננת מן הצד כפי שהיה באירועי צאלים, אלא נפגעת ישירה כתוצאה מאירועי 7 באוקטובר, השיח עם האוכלוסייה צריך להיעשות בצורה מותאמת, זאת על אף המשקל הכבד של אחריות ואשמה אשר חשים ונושאים על כתפיהם בכירים רבים בארגון.

השפעת הרשתות החברתיות על ניהול המשבר הנוכחי מהווה שינוי דרמטי נוסף. הרשתות החברתיות יצרו מרחב תקשורתי חדש שמשנה את כללי המשחק בניהול משברים ותקשורת ציבורית (Akhgar et al., 2013; Castells, 2010). הן מאפשרות תקשורת מיידית, רב־כיוונית ובלתי מסוננת, עם פיקוח וצנזורה מועטים, המאתגרת את היכולת של צה"ל לשלוט במידע ובנרטיב עצמו (Hsiao, 2018; Jost et al., 2018). במקרה של המשבר הנוכחי, הרשתות החברתיות משחקות תפקיד מכריע בכמה היבטים:

הפצת מידע בזמן אמת: בניגוד לתקופת תאונות צאלים, כיום אזרחים יכולים לשתף מידע, תמונות וסרטונים מיידית. זה מחייב את צה"ל להגיב במהירות ובדיוק רב יותר לאירועים מתפתחים.

יצירת לחץ ציבורי: הרשתות החברתיות מאפשרות התארגנות מהירה כמו למשל משפחות נפגעים, חטופים, קהילות או פעילים חברתיים והן מורידות משמעותית את החיכוך והקושי בהתארגנות קולקטיבית למטרת הפעלת לחץ ציבורי (Bennett & Segerberg, 2011; Ovide, 2020).

אתגור הנרטיב הרשמי: מידע ופרשנויות אלטרנטיביות יכולים להתפשט במהירות ברשתות החברתיות, מאתגרים את היכולת של צה"ל לשלוט במידע ובנרטיב. זה מחייב אסטרטגיה תקשורתית גמישה ותגובתית (Hsiao, 2018; Jost et al., 2018).

בצד הנרטיב הרשמי מתקיימים שפע של נרטיבים מתחרים המוזנים ומשתלבים זה בזה לצרכים שונים – חלקם לצורכי זיכרון והנצחה (Bennett & Segerberg, 2011; Ovide, 2020) ואחרים למטרות של לחץ ציבורי או פוליטי (Bar-Gil, 2024; Bennett & Segerberg, 2011).

שיח רגשי ומיידי: הרשתות החברתיות מעודדות שיח רגשי ומיידי, שלעיתים קרובות מתעלם ממורכבויות. זה מציב אתגר בניהול תקשורת מאוזנת ומושכלת בזמן משבר (boyd, 2015).

עיקוף ערוצי תקשורת מסורתיים: צה"ל יכול להשתמש ברשתות החברתיות כדי לתקשר ישירות עם הציבור, מבלי לעבור דרך אמצעי התקשורת המסורתיים. זה מספק הזדמנות לשליטה רבה יותר במסר, אך גם מגביר את הציפייה לתגובות מהירות ושקופות (Caspi & Limor, 2018; Hsiao, 2018).

בעוד לקחי פרשות צאלים מספקים בסיס חשוב, ניהול המשבר הנוכחי מחייב התאמה למציאות התקשורתית והחברתית המורכבת של ישראל במאה ה-21. לשם כך על צה"ל לפתח אסטרטגיית תקשורת דיגיטלית מקיפה גם לתהליך הלמידה, שתכלול מענה מהיר לשמועות ודיסאינפורמציה, שימוש ברשתות חברתיות להעברת מסרים ישירים לציבור, וניטור וניתוח מתמיד של השיח הדיגיטלי.

מגבלות המחקר וכיוונים עתידיים

המחקר הנוכחי, המתמקד בניתוח פרשות צאלים א' וב' באמצעות ניתוח השיח התקשורתי והשפעותיו כמקרי בוחן לתהליכי למידה ארגונית בצה"ל, מספק תובנות חשובות אך חשוב לעמוד גם על מגבלותיו. ראשית, ההתבססות על ניתוח שיח תקשורתי כמקור מידע מרכזי מציבה מגבלות על היכולת לתעד באופן מקיף את תהליכי הלמידה הפנים-ארגוניים בצה"ל או לעקוב אחר יישום הלקחים בפועל. בעוד שתחקירים צבאיים פנימיים, או ראיונות עם מקבלי החלטות היו יכולים לספק תמונה מלאה יותר של תהליכי הלמידה עצמם, המחקר הנוכחי מציע זווית משלימה וחשובה - הבנת האופן שבו השיח הציבורי והתקשורתי מעצב ומשפיע על תהליכים אלה. בחירה מתודולוגית זו נובעת מההנחה התאורטית כי בארגונים ציבוריים, ובמיוחד בארגון כמו צה"ל הפועל בסביבה דמוקרטית, השיח התקשורתי והציבורי אינורק משקף תהליכי למידה אלא גם משפיע באופן מהותי על התפתחותם. המחקר

מתמקד אפוא בממשק הקריטי שבין הארגון לסביבתו החיצונית, ובאופן שבו ממשק זה מעצב את יכולתו של הארגון ללמוד ולהשתפר לאחר כשלים ומשברים.

שנית, ההכללה ממקרי בוחן בודדים צריכה להיעשות בזירות רבה (& Alvesson, 1989; Deetz, 1999; Eisenhardt, 1989). התמקדות ההשוואתית בשני אירועים מרחיבה את יכולת ההכללה, אך היכולת לזהות דפוסים רחבים יותר או לבחון מגוון רחב של תרחישים עדיין מוגבלת. זאת ועוד, המיקוד בתאונות צאלים, שהתרחשו לפני כשלושים שנה, מעלה שאלות לגבי הרלוונטיות של הממצאים למציאות הנוכחית וקצב התפתחותה, במיוחד לאור השינויים הדרמטיים בסביבה התקשורתית והחברתית. מגבלות אלו מחייבת אותנו לנקוט משנה זהירות ביישום המסקנות אודות תהליכי למידה ארגונית בצה"ל בכללותו או בארגונים ביטחוניים אחרים.

לטענתי יש להתייחס למחקר זה כמחקר מוקדם ומתהווה בתחום הלמידה הארגונית בצה"ל בהקשר של אירועים משבריים בעקבות 7 באוקטובר. כפי שטוען אייזנהרדט (Eisenhardt, 1989), חקר מקרה הוא לעיתים קרובות השלב הראשון בבניית תאוריה מקיפה יותר. במובן זה, המחקר הנוכחי מהווה נקודת פתיחה חשובה, אך דורש המשך פיתוח ובחינה בהקשרים נוספים. לאור מגבלות אלו וראשוניותו של המחקר המוצע. ניתן להצביע על מספר כיווני מחקר עתידיים:

ראשית, יש מקום למחקר השוואתי רחב יותר, הבוחן מגוון רחב של אירועים משבריים בצה"ל לאורך זמן ובאמצעות מקורות מידע מגוונים יותר. מחקר כזה יכול לכלול, למשל, השוואה בין תהליכי הלמידה שהתרחשו לאחר מלחמת יום הכיפורים, מלחמת לבנון השנייה, ואירועי 7 באוקטובר 2023. זאת במטרה ליצור השוואה שיטתית של מקרים מרובים, לרבות שימוש במידע צה"לי פנימי, שיחשוף דפוסים ויוביל לתובנות תאורטיות חדשות.

שנית, הרשתות החברתיות שינו את האופן שבו מידע מופץ ומעובד (Castells, 2010; Fearn-Banks, 2011). יש צורך במחקר שבוחן את השפעת השינויים הטכנולוגיים והתקשורתיים על תהליכי למידה ארגונית בצה"ל ויחסי הגומלין שלו עם החברה האזרחית בייחוד בעתות משבר ולאחריו.

לבסוף, יש מקום למחקר המשלב שיטות כמותיות ואיכותניות לבחינת תהליכי למידה ארגונית בצה"ל. מחקר כזה יכול לכלול, למשל, ניתוח כמותי של שינויים בנהלים ופרקטיקות לאורך זמן, לצד ראיונות עומק עם מפקדים וחיילים לגבי תפיסותיהם את תהליכי הלמידה הארגונית שהתחוללו בעקבות אירועי 7 באוקטובר.

למרות המגבלות, אני סבור שהמחקר הנוכחי מספק בסיס חשוב להבנת יחסי הגומלין של תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל עם האמון והלגיטימציה הציבורית. המשך מחקר בתחום זה, תוך התמודדות עם המגבלות שצינו ופיתוח כיווני המחקר המוצעים, יתרום משמעותית להבנתנו את האופן שבו ארגונים ביטחוניים מתמודדים עם אתגרים מורכבים ומשתנים בתפר שבין הלמידה הארגונית, האמון והלגיטימציה הציבורית.

ריכוז המלצות לניהול אסטרטגית התקשורת והלמידה העולים מהמחקר

בעקבות האירועים הטראגיים של 7 באוקטובר והמלחמה המתמשכת, צה"ל ניצב בפני אתגרים משמעותיים בתחום ניהול המשבר, חקירת האירועים, והתקשורת עם הציבור. בהתבסס על הלקחים מפרשות צאלים, הניתוח שהוצג במחקר זה, ותובנות נוספות מהספרות העדכנית, ניתן להציע כמה המלצות קונקרטיות:

1. בניהול המשבר הנוכחי, על צה"ל לאמץ גישה של "קשיבות ארגונית" ברמה גבוהה יותר. כפי שציין וויק (2008), ארגונים עתירי מהימנות מפתחים יכולת הסתגלות יוצאת דופן לסביבתם ולמצבים בלתי צפויים. זה כולל מודעות מוגברת לפרטים, נכונות לבחון הנחות יסוד, ופתיחות לנקודות מבט מגוונות. בהקשר זה, חשוב לפתח תרבות של קשיבות ארגונית שמעודדת בחינת הנחות יסוד, שאילת שאלות וחקירה מתמדת, תוך יצירת סביבה בטוחה מבחינה פסיכולוגית לדיון גלוי בכשלים. תרבות שכזו, אשר בוחנת גם את הנחות היסוד אודות תהליך הלמידה והתחקור עצמו כמעין למידה בלולאה כפולה (Argyris, 1977).
2. חשוב להדגיש את הצורך בגוף חקירה חיצוני ואמין למטרות שיקום הלגיטימציה והאמון בצה"ל. כפי שעלה מניתוח פרשות צאלים, חקירות פנימיות של הצבא לא תמיד זוכות לאמון הציבור. לכן, מומלץ להקים ועדת חקירה ממלכתית או גוף חקירה עצמאי שיזכה לאמון הציבור ויוכל לתעד ולבחון את האירועים באופן מקיף ואובייקטיבי. במקביל, חשוב לקדם למידה ארגונית פנימית על ידי הקמת צוותים לזיהוי לקחים ועידוד חקירה פתוחה וביקורתית של הכשלים באווירה של למידה.
3. בכל הנוגע למדיניות תקשורתית, על צה"ל לפתח אסטרטגיה מאוזנת המשלבת שקיפות עם שמירה על ביטחון המידע. כפי שראינו בפרשת צאלים ב', ניסיונות מופרזים להסתיר מידע עלולים ליצור אפקט בומרנג ולהגביר את אי-האמון

הציבורי. מומלץ לאמץ גישה של "שקיפות מבוקרת", שבה מידע משמעותי נחשף באופן יזום, תוך שמירה על מידע רגיש מבחינה ביטחונית. 4. כדי להתמודד עם המשבר בצה"ל עצמו, חשוב לנצל את תהליך הלמידה גם ליצירת נרטיב ואתוס ארגוני מחודש. זה כולל פיתוח סיפור ארגוני שמכיל ונותן משמעות לאירוע הטראומטי, תוך הדגשת הזדמנויות לשיפור וצמיחה לצד המחויבות ליציאה מהמשבר. עצם פעילות הלמידה והתחקור עצמם יכולים לסייע בבניית נרטיב חדש ומעצים (בר־גיל, 2024).

יישום המלצות אלו, לצד טיפוח גמישות ארגונית, עדכון והדגשת ערכי הארגון, עשוי לסייע לצה"ל להתמודד טוב יותר עם האתגרים הנוכחיים, לשקם את אמון הציבור, ואף לקדם התפתחות ארגונית. זוהי הזדמנות לא רק לתקן את הכשלים שהתגלו, אלא גם לבנות ארגון חזק, גמיש ומוותאם יותר לאתגרי העתיד ולתיאום ציפיות מחודש עם החברה הישראלית בדבר האירועים המכוננים שהתרחשו מאז 7 באוקטובר.

סיכום

צה"ל, כארגון המתמודד עם אתגרים מורכבים ומשתנים תדיר, נדרש לבחון את תהליכי הלמידה שלו והשפעתם על האמון והלגיטימציה הפנימית וחיצונית שלה הוא זוכה. המחקר מדגיש כי האתגרים העומדים בפני תהליכי הלמידה והתחקור של אירועי 7 באוקטובר הם מורכבים ורב־ממדיים. ההצלחה בהתמודדות עם אתגרים אלה תלויה ביכולת לפתח אסטרטגיה מותאמת עם גמישות ושקיפות. כך יוכל צה"ל להמשיך ולקבל לגיטימציה למילוי ייעודו, תוך שמירה על אמון הציבור ועל עקרונותיו הערכיים.

חלקים ממאמר זה מתבססים על העבודה "קשיבות ארגונית בארגונים עתירי מהימנות", שנכתבה באוניברסיטה העברית בהנחייתו של פרופ' ישראל כ"ץ. המחבר מבקש להודות למערכת כתב העת ולשני הסוקרים של המאמר על ביקורתם ותורמתם לשיפורו.

הפניות

אורן, א' (2 ספטמבר 2007). מסתכנים פחות חיים יותר. הארץ.

בן־אליעזר, א' (2003). החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל. בתוך מ' אלחאג' וא' בן־אליעזר (עורכים) בשם הביטחון (עמ' 29–75). אוניברסיטת חיפה.

בר־גיל, א' (2024). מחשבות ראשוניות על צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית והמלצות להתערבויות: מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר בצבאות ובסוכנויות מודיעין. מערכות, 50, 501–57.

דיטש, מ', מלר, ר', שפרן גיטלמן, ע' ושפירא, ע' (2024). ממצאי סקר חרבות הברזל. המכון למחקרי ביטחון לאומי

זונדר, מ' (2000). סיירת מטכ"ל. כתר.

זיתון, י' (12 באוקטובר 2023). הרמטכ"ל בגבול עזה: "סינוואר ובכירי חמאס – בני מוות, נפרק אותם". Ynet

זכאי, ד' (1992). צאלים וצ'לנג'ר – לקחיהן של טעויות ניהול. סטטוס: הירחון לחשיבה ניהולית, 19, 12–13.

לוי, י' (2011). מי שולט על הצבא. מאגנס.

מבקר המדינה. (1999). דוח על ממצאי הביקורת בעניין אסון "צאלים ב".

נגבי, מ' (2004). כסדום היינו. כתר.

שלח, ע' (2003). המגש והכסף. כנרת, זמורה־ביתן.

שלח, ע' ולימור, י' (2007). שבויים בלבנון. ידיעות אחרונות, ספרי חמד.

Akhgar, B., Fortune, D., Hayes, R. E., Guerra, B., & Manso, M. (2013). Social media in crisis events: Open networks and collaboration supporting disaster response and recovery. 2013 IEEE International Conference on Technologies for Homeland Security (HST), 760–765.

<https://doi.org/10.1109/THS.2013.6699099>

Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Critical theory and postmodernism: Approaches to organizational studies. *Studying Organization: Theory and Method*, 185–211.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.

Argyris, C. (2004). Introduction and Conclusion. In *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford University Press, USA.

ATLAS.ti. (2018). In *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. SAGE Publications, Inc.

<https://doi.org/10.4135/9781506326139.n57>

Bar-Gil, O. (2023). Never Forget – The Net Will Remember. In R. Alfandary & J. T. Baumel-Schwartz (Eds.), *Psychoanalytic and Cultural Aspects of Trauma and the Holocaust* (pp. 78–105). Routledge.

Bar-Gil, O. (2024). Resilience as a Framework for Deterrence in the Information Age: Lessons Learned from Israel about Information and Influence Operations. In E. Ouellet, M. D'Agata, & K. Stewart (Eds.), *Deterrence in the 21st century: Statecraft in the information age* (pp. 163–186). University of Calgary Press.

Bellingcat—Truth in a Post-Truth World. (2018, November 20). [Video recording].

<https://joop.bnnvara.nl/videos/terugkijken-idfa-documentaire-bellingcat-truth-in-a-post-truth-world>

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2011). Digital Media and the Personalization of Collective Action. *Information, Communication & Society*, 14(6), 770–799.

<https://doi.org/10.1080/1369118X.2011.579141>

Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105.

<https://doi.org/10.1080/10510979509368441>

Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*.

<https://doi.org/10.1080/01463370009385578>

Berger, P., & Luckmann, T. (1971). *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books.

Boyd, d. (2015). *It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens*. Yale University Press.

Caspi, D., & Limor, Y. (2018). The In/outside—political control on media in Israel: A theoretical framework. In *Language and Communication in Israel* (pp. 557-576). Routledge.

Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed., with a new pref). Wiley-Blackwell.

Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power* (2nd edition). Oxford university press.

Cooke, D. L., & Rohleder, T. R. (2006). Learning from incidents: From normal accidents to high reliability. *System Dynamics Review*, 22, 213-239.

<https://doi.org/10.1002/sdr.338>

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE.

Dion, D. (2002). Evidence and inference in the comparative case study. In G. Goertz & H. Starr (Eds.), *Necessary Conditions: Theory, Methodology, and Applications*. Rowman & Littlefield.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

<https://doi.org/10.2307/258557>

Evans, D. (1996). *An introductory dictionary of Lacanian psychoanalysis*. Routledge.

<http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=178263>

Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: A casebook approach* (4. ed). Routledge.

Greenwood, S. (2022, December 6). Social Media Seen as Mostly Good for Democracy Across Many Nations, But U.S. is a Major Outlier. Pew Research Center's Global Attitudes Project.

Hamad, E. O., Savundranayagam, M. Y., Holmes, J. D., Kinsella, E. A., & Johnson, A. M. (2016). Toward a Mixed-Methods Research Approach to Content Analysis in The Digital Age: The Combined Content-Analysis Model and its Applications to Health Care Twitter Feeds. *Journal of Medical Internet Research*, 18(3), e5391.

<https://doi.org/10.2196/jmir.5391>

Hoskins, A. (Ed.). (2018). *Digital memory studies: Media pasts in transition*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Hsiao, Y. (2018). Understanding digital natives in contentious politics: Explaining the effect of social media on protest participation through psychological incentives. *New Media & Society*, 20(9), 3457–3478.

<https://doi.org/10.1177/1461444817749519>

Jason, R. (2013). 1 Introduction. In J. Ralph (Ed.), *America's War on Terror: The State of the 9/11 Exception from Bush to Obama* (p. 0). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199652358.003.0001>

Jost, J. T., Barberá, P., Bonneau, R., Langer, M., Metzger, M., Nagler, J., Sterling, J., & Tucker, J. A. (2018). How Social Media Facilitates Political Protest: Information, Motivation, and Social Networks: Social Media and Political Protest. *Political Psychology*, 39, 85–118.
<https://doi.org/10.1111/pops.12478>

Kayyem, J. (2022). *The Devil Never Sleeps: Learning to Live in an Age of Disasters*. PublicAffairs.

Klein, G. A. (2009). *Streetlights and shadows*. MIT Press.

Kober, A. (2008). The Israel defense forces in the Second Lebanon War: Why the poor performance? *Journal of Strategic Studies*, 31(1), 3–40.
<https://doi.org/10.1080/01402390701785211>

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Langer, E. (2000). Mindful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9(6), 220.

Langer, E., & Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9.

LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 1(1), 19–48.

Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2–22.
<https://doi.org/10.1037/qup0000082>

Lipshitz, R. (2008). *Paradigms and Mindfulness in Decision Making: Why*

the Israel Defense Force (I.D.F.) failed in the Second Lebanon War.

Little, A. T. (2016). Communication Technology and Protest. *The Journal of Politics*, 78(1), 152–166.

<https://doi.org/10.1086/683187>

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>

Marsen, S. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163–175.

<https://doi.org/10.1177/2329488419882981>

Ovide, S. (2020, June 18). How Social Media Has Changed Civil Rights Protests. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2020/06/18/technology/social-media-protests.html>

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton University Press.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.

Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196.

<https://doi.org/10.1177/1350507600312003>

Posner, R. A. (2005). *Preventing Surprise Attacks: Intelligence Reform in the Wake of 9/11*. Rowman & Littlefield Publishers.

Ramia, G. (2007). NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting and Learning. *Public Management Review*, 9(4), 590–592.

Rijpma, J. A. (1997). Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(1), 15–23.

Rochlin, G. I. (1993). Defining "high reliability" organizations in practice: A taxonomic prologue. In K. H. Roberts (Ed.), *New challenges to understanding organizations* (pp. 11–32). Macmillan.

Sagan, S. D. (2004). Learning from normal accidents. *Organization & Environment*, 17(1), 15.

Schiopoiu Burlea, A., & Popa, I. (2013). Legitimacy Theory. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 1579–1584). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_471

Shaw, M. (2005). The new western way of war: Risk-transfer war and its crisis in Iraq. *Polity*.

Skalski, P. D., Neuendorf, K. A., & Cajigas, J. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications, Inc.

<https://doi.org/10.4135/9781071802878>

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

<https://doi.org/10.2307/258788>

Wegner, D. M. (1994). Ironic processes of mental control. *Psychological Review*, 101, 34–52.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.101.1.34>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. Jossey-Bass Inc Pub.

Woolf, N. H., & Silver, C. (2017). Qualitative analysis using ATLAS.ti: The five-level QDA method. Routledge.

נספח א: רשימת הקטגוריות הנובעות מהתאוריה בחלוקה לפי התאוריות השונות

תאוריה	מקורות מרכזיים	קטגוריות תאורטיות מרכזיות:
HRO – ארגונים "עיתרי מהימנות"	Cooke & Rohleder, 2006; Weick & Sutcliffe, (2007	עיסוק באפשרות הכישלון ומניעתו – למשל מעקב אחרי סימפטומים, מנגנוני דיווח תקלות וכדומה
		סירוב לפשט תהליכים – למשל תוספת של מנגנונים מורכבים, מרכזיות הקונטקסט, מבט לא דיכוטומי וכדומה
		רגישות לאלמנטים תפעוליים – למשל חשיבות ה"קו הקדמי", חשיבות הידע ה"איכותני" בארגון וכדומה
		מחויבות לעמידות – יצירת תרבות ארגונית של בטיחות למען עמידות הארגון, למשל דיווח ותחקור אירועים.
		העדפה למומחיות – הימנעות מהיררכיות נוקשות ומתן משקל רב לדעת מומחים הנמוכים בהירארכיה הארגונית
		הגדרת הקשיבות הארגונית לפי התאוריה – "Joint capability to induce a rich awareness of discriminatory detail and a capacity for action" – עומדת בבסיס התהליכים הרשומים לעיל. (מעובד מלאנגר, 1998)
NAT – "תאונות נורמליות"	Perrow,) 1984; Sagan, 2004	מורכבות ארגונית – עד כמה המערכות נמצאות באינטראקציה זו עם זו
		אילוצים הדוקים – עד כמה הפעילות דורשת צמודה בזמן, מרחב, משאבים וכדומה

יצירת קטגוריות חדשות ובחינה תמידית של קטגוריות קיימות	Langer,) 2000; Langer & Moldoveanu, 2000	Mindful learning
עירנות להבחנות – בין מקרים, קטגוריות וכדומה		
רגישות להקשרים		
בחינה של פרספקטיבות שונות		
אוריינטציה בהווה		
הגדרת הקשיבות - capability to induce a rich awareness of discriminatory detail and a capacity for action	Klein, 2009; Lipshitz, (2008	Mindful organizational decision making
נוכחות מלאה של מקבל ההחלטה "כאן ועכשיו"		
לקבל דברים מבלי להפוך אותם למה שהם לא		
לותר על הרצון לשנות דברים או לקוות שהם יהיו אחרת		
לשים לב באופן עירני ורגוע למתרחש		
הגדרת הקשיבות: mindfulness is being aware of one's internal condition and external situation as fully and as consciously as possible	Schiopoiu) Burlea & Popa, 2013; Suchman, (1995	Legitimacy
לגיטימציה פרגמטית – לגיטימציה לפעילויות הארגון		
לגיטימציה מוסרית – מידת הלגיטימיות של הערכים והנורמות הארגוניים		
לגיטימציה קוגניטיבית – ההבנה והמובנות של פעילות הארגון.		

נספח ב: רשימת הקטגוריות ששימושו לקידוד (Code Book)

קטגוריות אד"הוק				קטגוריות תאורטיות
הצדקה למבצע	לחץ ציבורי על הצבא	השפעה אסטרטגית	אהוד ברק	אילוצים הדוקים
הצדקה למבצע - צדק	לחץ של ההורים השכולים	השפעה חודרת על הצבא	אוטומטיות ארגונית	מורכבות ארגונית
פרדוקס - ניסיון ליצור פעילות מרשימה מול כישלון מהדהד בשלב האימונים	ליקוי	התדמית	אויב	העדפה למומחיות
קשר ישיר לפוליטיקאים	למידה מתוך אירועים קודמים	התנדבות / התאבדות / מצדה	אורי שגיא	מחויבות לעמידות
רבין	למידה עתידית מהאירוע	וח"ק	אזרחים	סירוב לפישוט תהליכים
רוצים ראש של אלוף	מבקר המדינה	ועדת ירון	אחריות ישירה	עיסוק באפשרויות הכישלון
רשלנות	מגבלות אנוש	ועדת לפידות	אחריות כוללת	רגישות לאלמנטים תפעוליים
רשמיות הגרסה	מודיעין ואמ"ן	ועדת עינן	אי מילוי הוראות / נהלים	לשים לב למרחש באופן עירני ורגוע
שגיא	מורכבות טכנולוגית	חוסר תקשורת ארגונית	אמ"ן	אוריינטציה בהווה

קטגוריות אד־הוק				קטגוריות תאורטיות
בהווה	אסון צאליים א	חיסול	מזרחיים	תפקידה של התקשורת
בחינה של פרספקטיבות שונות	אפקט פירוטכני	חקירת מצ"ח	מחיר גבוה	העדפה לבעל דרגות גבוהות
הארגון כקונטקסט	אשכנזים	טיוח	מחלוקות אישיות ופוליטיות	הפרקליט הצבאי הראשי
יצירת קטגוריות חדשות ובחינה של קטגוריות קיימות	בקרה	טעות	מיוחסים	ככל שיש לך יותר ברזלים על הכתפים
לוותר על הרצון להפוך דברים לאחרים	גבורה	טעות אנוש 0	מילת קוד	לחץ לשינוי מסקנות
עירנות לתבחינים	גיבוי מצד המפקדים	ידיעות אחרונות	מיקום ברצף הגרסאות	שיוך הטעות לארגון
ערכים	דבקות במשימה	ידענו...	מיתוס - הזרוע הארוכה	שיח בירוקרטי
פירוק של מושגים נלווים מהקונטקסט	דוגמה אישית	יוקרה	מיתוס - המעז מנצח	שיח ליודעי חן
פעילות מחויבת	ה"יחידה"	ייחוס אישי לאהוד ברק	מלחמות גברלים	שיח משפטי
קבלה של אירועים בלתי ניתנים לשינוי	האויב	ייחוס האחריות לטעות אל הבכירים	מעורבות הדוקה של בכירים	שימוש בהיררכיה

קטגוריות אד־הוק				קטגוריות תאורטיות
שימוש בממצאים לניגוח פוליטי	מצדה	ייחוס התאונה לנסיבות אישיות של הלוחמים	החיסול כנקמה	קבלה של דברים מבלי ל"אנוס" אותם
שמיר פחדן	מקור	יכולת חיזוי ותכנון שתמנע כשלונות	הירארכיית המוות	רגישות להקשרים
משמעת	מקורות	יסודיות	הסיירת קובעת לעצמה סדרי עדיפויות	לגיטימציה פרגמטית
נגישות לקצינים בכירים, שבירת ההירארכיה	משמעות	ירידה לפרטים	הסיפור האישי של נדב זאבי כסיפור היחידה?	לגיטימציה מוסרית
תחקיר	תאונות כמכת גורל	שתיקה	נגישות לתקשורת	לגיטימציה קוגניטיבית
תיאום עדויות	תאריך	תאונות אימונים כמכת גורל	נדב זאבי איש המפתח	
			תנו לצה"ל לנצח	

תפיסת תפקיד ותחושת רווחה נפשית בקרב מפקדי כליאה לשעבר בבתי כלא צבאיים בישראל

ד"ר לאה איציק

הפקולטה לקרימינולוגיה, המכללה האקדמית אשקלון

תקציר

הספרות המחקרית מתייחסת באופן מקיף להשלכות המאסר הן על אסירים הן על צוותי הכליאה השונים, ובמיוחד על הסוהרים הבאים במגע יום-יומי עם האסירים. עם זאת, תחום השלכות תפקיד הסוהרות לא נחקר ביסודיות בין כותלי בתי כלא צבאיים. מחקר זה נועד לתת מענה לפער זה, ומטרתו לבחון את תפיסת התפקיד והרווחה הנפשית של מד"כים (מפקדי כליאה) לשעבר בבתי כלא צבאיים בישראל. במחקר השתתפו 18 מד"כים לשעבר (13 נשים וחמישה גברים) ששירתו בתפקיד זה. המחקר נערך באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה, וחשף שלושה ממצאים מרכזיים: שחיקה ולחץ שחווים מפקדי כליאה; מורכבות העבודה עם אוכלוסיית אסירים מגוונת ומול רשויות בית הכלא השונות; ותחושת שליחות ואחריות. המחקר מציג מודל תיאורטי דינמי המתאר את מרחב התמרון של מפקדי הכליאה, כמרחב שבו פועלים בה בעת ובמתח מתמיד שני צירי פעולה עיקריים: ציר משמעת-שחיקה, וציר שיקום-שליחות.

מילות מפתח: כלא צבאי, מתח ושחיקה, שיקום ושליחות, עבריינות צבאית

Role Perception and Psychological Well-being of Former Correctional Officers in Military Prisons

Abstract

Extensive research has been conducted on the implications of imprisonment for prisoners and correctional officers. However, this area has not been thoroughly investigated in military prisons. This study aims to address this gap in the literature and provide practical insights for those working in military prison settings. It examined the role perception and mental well-being of former soldier correctional officers in military prisons. The study involved 18 former correctional officers (13 women and five men) who performed this role during their military service. Using a qualitative approach, the study was conducted through semi-structured in-depth interviews. The findings revealed three central themes related to burnout and stress experienced by the study participants: the complexity of working with a diverse prisoner population and various prison authorities, and a sense of mission and responsibility. This study introduces a dynamic theoretical model that conceptualizes the manoeuvring space of military prison commanders as one shaped by the simultaneous and ongoing tension between two primary axes: Discipline–Burnout and Rehabilitation–Sense of Mission.

ההגנה על זכויות האדם בחברה באה לידי ביטוי, בין היתר, באכיפתן על ידי מערכות העונשין. מלבד עונש מוות, מאסר היא אחת הסנקציות החמורות ביותר שהחברה יכולה להטיל על מי שפועלים בניגוד לחוקים (Sarkin, 2008). תופעת המאסר נצפית גם בבתי הכלא הצבאיים, המשקפים את ערכי המערכת הצבאית, ציפיותיה מאנשיה והנורמות המחייבות המונהגות בה (איציק, 2019, 2024). מחקרים רבים חקרו את השפעות הכליאה על אסירים ועל צוותי הכליאה (Dye, 2010; Parsons, 2017; Ricciardelli & Power, 2020) עם זאת, נושא זה נשאר עמום בהקשר של כליאה

צבאית. בעוד המחקר על תפקיד הסוהרות והשלכותיו במסגרת האזרחית מבוסס היטב, יש פער בספרות בנוגע לתפיסת תפקידים של חיילים-סוהרים והשלכותיו על רווחתם הנפשית. מטרת המחקר הנוכחי לתת מענה לסוגיה זו.

מאפייני תפקיד הסוהרות

תנאי עבודה מאתגרים שסוהרים מתמודדים עימם נקשרו עם בעיות בריאותיות, לחץ מוגבר ואירועי חיים שליליים (Ricciardelli & Power, 2019; Ricciardelli, 2019; Carleton et al., 2020), סוהרים נחשפים לאירועים שעלולים להחזות כטראומטיים (Ferdik & Smith, 2017), לפגיעה בבריאותם הפיזית (al., 2019), ומועדים לפתח הפרעות נפשיות כדוגמת חרדה חברתית, הפרעת פניקה, דיכאון והפרעת דחק בת-חבלנית (PTSD) (Fusco et al., 2021). הסביבה בה פועלים סוהרים מאופיינת לרוב בדאגות בטיחותיות נוכח תנאים פיזיים לא נאותים (Lambert et al., 2015). ועל כל אלה, הסוהרים מדווחים על מעורבות מינימלית בקבלת החלטות, שביעות רצון נמוכה בעבודה ומחויבות מופחתת לתפקידם (Dowden & Tellier, 2004).

עם זאת, מחקרים מצאו שסוהרים בעלי רקע צבאי היו בעלי משאבי חוסן משמעותיים, והצליחו להתמודד טוב יותר עם אתגרי מערכת הכליאה האזרחית (King, 2013; Walker, 2013). אפשר לייחס זאת לעובדה כי בעלי עבר צבאי מאופיינים ברמות גבוהות של משמעת, דייקנות, צייתנות וסדר, ועל כן יכולים להתמודד ביעילות עם דרישות התפקיד (Bennett, 2008). טורנר ומורן (Turner & Moran, 2023), למשל, מצאו שסוהרים בעלי רקע צבאי משגשים בבתי כלא אזרחיים.

הבנת האתגרים שסוהרים מתמודדים עימם בעת מילוי תפקידם מחייבת את הבנת מושג הלחץ שמאפיין את שגרת יומם. לחץ מוגדר כמתח נפשי או מצוקה הנובעים ממצב חריג או מצבים תובעניים (Lazarus & Folkman, 1984). לחץ תעסוקתי מתרחש בתגובה לגורמי לחץ ארגוניים במקום העבודה, ונתפס כמאיים על רווחתו או על ביטחונו של האדם (Quick & Henderson, 2016). נוסף על גורמים ארגוניים, גורמים ברמת הפרט ממלאים גם הם תפקיד בהופעת לחץ מתמשך (Van Yperen, 2000; & Snijders). על כן נראה לעיתים קרובות כי לחץ יכול להוביל לשחיקה אשר מופיעה כאשר יש חוסר איזון בין הדרישות מהפרט והיכולות שיש ברשותו להיענות לדרישות אלה (Maslach et al., 2001).

לפי מודל לחץ-שחיקה (Stress-Burnout Model) (Dignam et al., 1986), תנאי עבודה מאתגרים במתקני כליאה מתפקדים כגורמי לחץ, ויוצרים תסמינים פסיכוכימיים הכוללים צורות שונות של שחיקה. הספרות משרטטת חמש קטגוריות של גורמי לחץ ארגוניים המופעלים על סוהרים: הראשונה נוגעת ללחצים הקשורים בביצוע התפקיד עצמו. השנייה לעצם החברות בארגון כליאה, אי בהירות או קונפליקט. השלישית, לאפשרויות פיתוח קריירה העומדות בפניהן. הרביעית נוגעת ביחסי הפיקוח בארגון, והחמישית מתייחסת למבנה הארגוני ולאקלים החברתי בארגון הכליאה (Cooper & Marshall, 1976; Crank et al., 1995; Cullen et al., 1985; Edwards, 1996; Finney et al., 2013; Forman-Dolan et al., 2022).

השחיקה שחווים סוהרים משפיעה על איכות חייהם (Walters, 2022), ויכולה להוביל לתסמינים של דיכאון וחרדה (Koutsimani & Montgomery, 2023). מנגד, הספרות מציגה גם גורמים ממתנים. במחקר שבחן את הקשר בין גיל הסוהר ורמות השחיקה, עלה שגיל מבוגר יותר קשור לרמות נמוכות יותר של שחיקה (De Silva Venâncio et al., 2021). במחקר נוסף בקרב סוהרים נמצא כי תחושת שייכות למקום העבודה, אסטרטגיות התמודדות מסתגלות, חוסן אישי וקבלת תמיכה חברתית, משפיעים לטובה על רווחה וצמיחה פוסט-טראומטית (Miller et al., 2024). עוד נראה כי משאבי חוסן כגון תקווה ואופטימיות נמצאו אף הם קשורים משמעותית להפחתת שחיקה (Klinoff et al., 2018).

בתי כלא צבאיים בישראל

כלא צבאי אומנם פועל על פי החוק הצבאי ומתנהל בהתאם לכך, אך מקביל במטרותיו לכלא אזרחי. מלבד מטרות-על המתייחסות לשמירה במשמורת חוקית, אחת המטרות המוצהרות היא לסייע לחייל לחזור ולסיים שירות צבאי מלא. בצה"ל כיום כלא מרכזי – נווה צדק – ובו פלוגות לגברים ופלוגה נפרדת לנשים (עד 2022 התנהלו שני בתי כלא צבאיים: האחד במרכז הארץ והשני בצפונה). נוסף על כך, יש מתקני מעצר ביחידות ובפיקודים השונים שנותרים מענה פיקודי ומשמעתי בגין עבירות שעניינן אינו נדון בבית דין צבאי. כניסה של חייל לכלא צבאי מעוגנת בפקודות ומתקיימת לאחר ביצוע הליך משפטי מוסדר, בין שעל ידי מפקד שהוסמך לכך או בין שעל ידי בית דין צבאי ובהתאם לעבירה שביצע החייל. בכלא מתקיימת שליטת מוחלטת של סגל הכליאה על מהלך יומו של הכלוא ברמת הזמן שבו יפגוש

רופא, קצין בריאות הנפש, מש"קית ת"ש, מתי ייכנס לשיעורי חינוך והוראת עברית, זמני תפילות, ארוחות, ניקיונות ומסדרים. כמו כן תנועתו ברחבי הכלא מצומצמת, בהתאם לנהלים ולפקודות וללוחות הזמנים הקבועים. בו בזמן בכלא מערך שיקום והתערבות שבין תפקידיו לבנות לכל כלא את חליפה הצרכים הייחודית לו בהיבטי תנאי שירות, כדי שלא יחזור לבצע עבירה ובגינה כליאה נוספת, ויוכל לסיים שירות צבאי מלא (איציק, 2019; Itzik, 2022).

אוכלוסיית הכלואים מורכבת מחילי צה"ל, בין שבסדיר ובין שבמילואים, בין שהם חוגרים ובין שהם משרתי קבע, שנשפטו בגין עבירות בעלות אופי שונה מאלו של אסירים במתקני כליאה אזרחיים, בדרך כלל בגין עבירה שביצעו במהלך שירותם הצבאי. עונש זה ניתן לרוב לאחר הליך משפטי המתנהל שופטים בפני צבאיים בבית הדין הצבאי, או על ידי קציני שיפוט ביחידות או בכלא עצמו. מאחר שצה"ל מפעיל מתקן כליאה מרכזי אחד, כלל הכלואים מרוכזים בו ומחולקים לפלוגות כליאה בהתאם לשיקולים של חומרת העבירה, משך המאסר ומידע מודיעיני הקיים או נאסף בעניינים (איציק, 2024; Itzik, 2023).

תפקיד הסוהרות בכלא צבאי בישראל

הכשרת מפקד כלואים נערכת בבית הספר למשטרה צבאית, ומשכה כחמישה שבועות. במהלך הכשרתם נלמדים תכנים הקשורים בניהול יום בכלא צבאי, התמודדות עם אירועי חירום ומשבר, היכרות עם סוגיית האוכלוסיות המיוחדות ומאפייני הכלואים, סדנאות זהות מקצועית וביקורים ותרגולים בכלא הצבאי. בתום הקורס מוצבים המד"כים בפלוגות הכלא השונות, כאשר מד"כיות משובצות בכל אחת מפלוגות הכליאה תוך סייג אחד – רק מד"כיות יכולות להשתבץ בפלוגות הבנות. במהלך שירותם הצבאי המד"כים מקבלים ליווי רגשי ממרכז בריאות הנפש בכלא במסגרת קבוצתית, ואם יש צורך גם במסגרת פרטנית. יש להם ימי הפגה פלוגתיים והכשירות המשך בבית הספר למשטרה צבאית. קידום מתאפשר במסלול הקצונה, ובסופו הם יכולים לחזור כמפקדי מחלקה לאחת הפלוגות. הם יכולים להתקדם לתפקיד סמל פלוגה או רב סמל פלוגתי, שאחראי לניהול הלוגיסטי של הפלוגה. מבחינת היררכיה בשדרת הפיקוד של הכלא, מפקדי הכלואים כפופים למפקד הפלוגה – שכפוף למפקד בית הכלא.

תפקידו של מד"כ בצבא מורכב ומשלב אחריות ניהולית, פיקודית, חינוכית ושיקומית

כאחד. מורכבות התפקיד מחייבת אותו להתנהל מול רשויות הכלא השונות במטרה לתת מענה מלא לכלואים שתחת פיקודו. למשל הוא צריך להיות בקשר עם גורמי רפואה בכלא כאשר כלוא לא מרגיש טוב או נזקק לטיפול רפואי בין כתלי הכלא או מחוצה להם, כמו גם עם גורמי בריאות הנפש שמטפלים בכלואים. נוסף על כך הוא נדרש להתאים את לוח הזמנים של הכלוא בדרך שיוכל לקבל טיפול מכלל הגורמים השונים, ובה בעת להגיע לדיוני בית הדין ולפגישות עם עורך דינו. בימים ספציפיים במהלך השבוע נערכים ביקורי משפחות, ויש להתנהל מול הגורמים האחראיים למתחם הביקורים ולתאם את לוחות הזמנים של הפלוגה בהתאם. מכאן שהתפקיד דורש מהמד"כ קשב למה שקורה בתוך הפלוגה ומול כל כלוא בנפרד, ולמה שקורה מחוץ לפלוגה מול רשויות הכלא ודרישותיהן.

בניגוד לסוהר במתקני כליאה אזרחיים, שתפקידו מתמקד בשמירה על סדר ומשמעת, המד"כ בצבא ממלא תפקיד ייחודי המותאם לאופי המוסד הצבאי ולפרופיל הכלואים בו. המבנה הארגוני של צה"ל, שבא לידי ביטוי בהתנהלות הכלא הצבאי, מייצר לעיתים סיטואציות שבהן חיילים צעירים בשירות חובה נדרשים למלא תפקידי פיקוד וניהול כלפי כלואים שמעמדם הפורמלי או הוותק שלהם במערכת הצבאית עולה על שלהם. לדוגמה מד"כ בן 18–19 עלול למצוא עצמו אחראי לניהול יום-יומי של כלוא, איש קבע ותיק או איש מילואים בגיל מבוגר יותר. מצבים אלה עלולים לטשטש את גבולות הסמכות, ולערער על הלגיטימציה של מפקדים צעירים, במיוחד כאשר כלואים תופסים עצמם כבעלי ניסיון, השכלה או מעמד גבוה יותר. ספרות העוסקת בפיקוד צבאי מצביעה על העובדה שכאשר מתקיים "פער היררכי הפוך", שבו הסמכות הרשמית אינה תואמת את הסמכות הנתפסת – מתעוררות לעיתים התנגדויות, אתגרי שליטה או קשיים בהנעת משמעת (Ben-Ari, 1998; Soeters et al., 2007). מרבית הכלואים והכלואות בכלא הצבאי מרצים עונשי מאסר בגין היעדרות משירות צבאי – עבירה הייחודית למערכת המשפט הצבאית – בעוד אחרים מרצים עונשים בגין עבירות משמעת, ורק מיעוטם הורשעו בעבירות פליליות חמורות כגון שימוש, אחזקה או סחר בסמים, עבירות מין ועבירות נשק (סיכום שנת העבודה 2022 במערך הכליאה, 2023).

בהתאם לתפיסה השיקומית של הכלא הצבאי, הגדרת התפקיד של מד"כ אינה "סוהר צבאי" אלא מפקד – דבר המשקף את גישת המערכת הרואה בכלואים חיילים הזקוקים להכוונה, חינוך ושיקום, ולא דווקא עבריינים שיש להענישם בלבד. המד"כ מקיים קשר פיקודי ישיר עם הכלואים ואחראי לזכויותיהם הבסיסיות לרבות

מתן ארוחות, זמני תפילה, טיפול רפואי פיזי ונפשי, ליווי לבית הדין הצבאי ולמתחם ביקורי משפחה, הגשת בקשות לחופשה וערעורים מול המפקדים (הוראה מקצועית קמצ"ר-3101, 2019). נוסף על כך, הוא ממלא תפקיד חינוכי באמצעות העברת תכנים חינוכיים ופעילויות העשרה לכלואים, תוך שאיפה לסייע בשילובם מחדש במסגרת הצבאית עם תום תקופת מאסרם.

תפקיד נוסף וחשוב של מד"כ הוא שמירה על הסדר והמשמעת במתקן הכליאה. לשם כך המד"כים אחראים למסדרים יומיים, פיקוח על ניקיון האגפים, קיום תרגילי סדר, הטלת אמצעים משמעתיים על כלואים המפרים את נהלי בית הכלא הצבאי, תפעול אירועי חירום וביצוע חיפוש למניעת הברחת חפצים אסורים (הנחיית כליאה-201, 2014). תפקידם כולל גם ליווי כלואים למשימות שונות, לרבות עבודה בתחומי הכלא, העברות לצורכי חקירה, דיונים משפטיים ופעילויות שיקומיות. שגרת יומו של מפקד הכלואים מתחילה בשעה 06:00 עם השכמת הכלואים ומסתיימת בשעה 22:00, כאשר במהלך כל שעות המשמרת הוא שוהה במחיצת הכלואים בפלוגות השונות. בשל האינטנסיביות של תפקידם, תנאי השירות של המד"כים מתנהלים במשמרות של יומיים עבודה בבסיס הכליאה ולאחריהם יומיים מנוחה בבית (הנחיית כליאה-207, 2014).

באופן כללי, תפקידו של מד"כ הוא שילוב ייחודי של סמכות פיקודית ומשמעתית לצד אחריות שיקומית וחינוכית, דבר ההופך אותו לבעל חשיבות רבה בהצלחת מערך הכליאה הצבאי ובהחזרתם של החיילים הכלואים לשירות תקין עם תום ריצוי עונשם. בעוד המחקר על סוהרים אזרחיים מבוסס היטב, יש פער משמעותי בספרות בנוגע לתפקידם של סוהרים במתקני הכליאה הצבאיים והשפעתו על רווחתם הנפשית.

יתרה מכך, החוויות של סוהרים בבתי כלא צבאיים ואזרחיים מציגות קווי דמיון ושוני. מחקרים מצביעים על העובדה שסוהרים בשני הסוגים של המתקנים מתמודדים עם רמות גבוהות של לחץ נפשי, אך הסיבות ללחץ עשויות להשתנות. סוהרים צבאיים למשל עשויים לחוות לחץ הנובע מהכפיפות למערכת צבאית היררכית, והצורך להתמודד עם כלואים שהם חיילים בעלי דרגות שונות, כולל קצינים ואנשי מילואים. לעומת זאת סוהרים אזרחיים מתמודדים עם אתגרים כמו צפיפות יתר, אלימות בין אסירים וחוסר במשאבים (Smith & Ward, 1983).

המחקר הנוכחי נועד למלא את הפער הקיים בספרות באמצעות תרומה לספרות התיאורטית והאמפירית בנוגע למקצוע הסוהרות, תוך בחינת תפיסת תפקידו של

מפקד הכליאה בסביבה הייחודית והמאתגרת של כלא צבאי בישראל. על כן, שאלות המחקר הן כיצד תופסים מפקדי כליאה לשעבר את תפקיד הסוהרות? מה היו האתגרים שעמדו בפניהם? וכיצד התפקיד השפיע על רווחתם הנפשית?

שיטה

המחקר נערך במסגרת איכותנית-פנומנולוגית, ומטרתו להציג והבהיר את החוויות הסובייקטיביות של מי ששירתו כמד"כים במהלך שירותם הצבאי. גישה זו רואה במציאות החברתית חוויה דינמית, משמעותית ואישית שיש בה כדי להסביר תופעות חברתיות מורכבות (Giorgi, 1994).

במחקר הנוכחי השתתפו 18 חיילים משוחררים ששירתו כמד"כים (13 נשים וחמישה גברים). הבחירה במד"כים נשענה על היררכיית הפיקוד בכלא הצבאי. הם הנמצאים בעבודה ישירה מול הכלואים והכלואות למשך כל שעות היום והלילה, נותנים מענה למגוון הבעיות שעולות מעצם הכליאה ומשמשים אוזן קשבת ומודל לחיקוי. בשל כך הם הנתונים ללחצים הרבים שמביא התפקיד, נמצאים בחיכוך רב עם הכלואים ונקודת מבטם מאפשרת התבוננות מעמיקה אל חווית הפיקוד, כמו גם הצצה לחווית הכליאה.

גיל המשתתפים נע בין 22–26 והם מתגוררים בערים שונות בישראל. כל המשתתפים שירתו שירות צבאי מלא ותקין בתפקיד הסוהרות במשך לפחות שנתיים, ללא החלפת תפקיד או קידום לתפקיד אחר, ואיש ממשתתפי המחקר לא בחר להמשיך בתפקיד במגזר האזרחי לאחר שחרורו. המשתתפים נבחרו על סמך דגימה מכוונת (Etikan et al., 2016) שיטה לא הסתברותית המבטיחה בחירה של משתתפים המייצגים בצורה הטובה ביותר קבוצות עניין. כדי להגיע למשתתפים פוטנציאליים העליתי הודעה ברשתות החברתיות עם פרטי הקשר שלי, ובו בזמן פניתי לקציני צבא לשעבר שפיקדו על פלוגות הכליאה בצה"ל כדי שיעבירו את פרטי הקשר שלי לחיילים לשעבר ששירתו תחת פיקודם.

המחקר התבסס על ראיונות עומק חצי-מובנים. גישה מתודולוגית זו אפשרה סיקור מקיף של תחומי התוכן העיקריים, תוך מתן אפשרות למראיינת לחקור את המידע הייחודי והמסקרן שעלה מדברי המשתתפים (Mears, 2012). הראיונות החלו בשאלות על חוויות השירות הצבאי של המשתתפים, ובהמשך התקדם הריאיון

לשאלות בנושא תפקידים כמד"כים, באתגרים שנתקלו בהם ובמשאבים שהיו ברשותם כדי לסייע להם בביצוע תפקידם.

כמי ששירתה במשך חמש שנים בתפקיד קרימינולוגית שיקומית באחד מבתי הכלא הצבאיים טרום איחודם לכלא מרכזי, מחקר זה מתבסס על היכרות נרחבת עם תפקידים של המד"כים והאתגרים שהם נתקלים בהם בפעולות שגרתיות ובחירום. חוויה זו כוללת אינטראקציות יום-יומיות עם צוות כליאה והכלואים, ומאפשרת הבנה מקיפה של דינמיקת הכלא וההשלכות הפסיכולוגיות והחברתיות של הכליאה. כפי שגלזר ושטראוס (Glaser & Straus, 2017) טענו, פרספקטיבה זו מאפשרת גישה למחקר המבוססת על הבנה ורפלקציה פנימית, ומציעה תובנות מקצועיות ואישיות. במהלך המחקר מחויבותי הייתה לשמור ככל הניתן על אובייקטיביות ולתת במה לקולות המשתתפים. מחויבות זו תוך שמירה על מודעות לתפיסות אישיות ומקצועיות, סייעה בזיהוי והתייחסות להטיות פוטנציאליות, וכך הבטיחה שהממצאים מייצגים את תפיסותיהם של המשתתפים.

ממצאים

המחקר הנוכחי מציג שלושה ממצאים מרכזיים שניכר כי נוגעים בכלל משתתפיו: הראשון מתייחס לתחושות לחץ ושחיקה שחוו משתתפי המחקר. השני משרטט את המורכבות בניהול אוכלוסיות כלואים מגוונות בתוך כלא המורכב מרשויות שונות שנדרשות לפעול במקביל. השלישי מציג את תחושת האחריות והשליחות שמתארים משתתפי המחקר.

מתח ושחיקה

השירות במתקן כליאה צבאי יכול להיות תובעני הן ברמה הפיזית הן ברמה הרגשית. ניהול פלוגות כליאה בהם שוהים הן כלואים באותה שכבת הגיל והגיוס של המד"כים הן אנשי מילואים ואנשי קבע, שמפגינים לעיתים קשיי הסתגלות והתנהגות ועשויים להפעיל לחץ מתמיד על המשרתים בכלא. מבין הסיכונים המוכרים והברורים הקשורים בתפקיד הסוהרות אפשר להבחין בכמה אתגרים מהותיים כדוגמת מפגשים עם אסירים אלימים ותוקפנות כלפי סגל הכליאה, התפרעויות כלואים

וניסיונות בריחה. סיכונים אלה יכולים לגרום ללחץ וחרדה, בעיקר בתקופות שבהן גדל מספר הכולאים אך מספר אנשי סגל הכליאה אינו משתנה בהתאם.

עלייה בעומס העבודה עלולה להוביל לעייפות ומשם לשחיקה. סגל הכליאה הצבאי נחשף לאירועים טראומטיים כגון ניסיונות אובדניים, וחשיפה ממושכת לאירועים מורכבים אלה עלולה להיות גורם לחץ נפשי. למרות התפקיד המשמעותי של המד"כים הם אינם מקבלים הכרה ציבורית מספקת, ויתרה מכך אף מקבלים יחס שלילי בעל גוון סטריאוטיפי וסטגימטי מחיילי ומפקדי צה"ל בשל שייכם לחיל המשטרה הצבאית. הדבר יכול להשפיע על רמות המוטיווציה לשירות בחיל המשטרה הצבאית בכלל ולתפקיד בפרט. כפי שאמר אחד המשתתפים: "אני חושב שהעבודה הזו היא מתישה נפשית. להיות בסביבה של לחץ גבוה, להקשיב לבעיות של הכולאים, וההתמודדות עם אלימות משפיעה עלי גם מחוץ לשעות המשמרת בבסיס".

משתתף אחר הוסיף:

ההערות הסרקסטיות והנבזיות של חיילים אחרים שלא מכירים אותי או את העבודה שלי, רק בגלל שאני משרת במשטרה צבאית מתסכלות מאוד, ואין לי מה לעשות איתן או איך להגיב להן. אני לא אשב עכשיו ואסביר לכל מי שפוגש אותי כמה התפקיד הצבאי שלי מטורף או לא דומה לשום דבר אחר בצה"ל.

המשתתפים תיארו את הצורך היום-יומי לשמור על סדר ומשמעת כפעולה מתישה, שגובה מהם מחיר נפשי כבד. כפי שאמר המשתתפים: "יש לחץ מתמיד לשמור על סדר ומשמעת. אני חייב להיות תמיד על המשמר שלי, לוודא ששום דבר לא יסלים, וזה דורש הרבה אנרגיה נפשית. עד סוף היום הרגשתי סחוט לחלוטין".

עוד תיארו המשתתפים אתגר בביצוע תפקידים במינימום תמיכה, ואת ההשפעה על התפתחות שחיקה.

התפקיד שלי הוא בין היתר לשמור על משמעת ויש לנו שגרה קבועה ולחוצה בזמנים. תוסיפי על זה את הצורך לדאוג לכלואים בכל פרט הכי קטן כמו כלוא שחסרה לו מגבת וגם ברגעים הגדולים כמו כלוא שמתפרק נפשית מהשהות בכלא. אבל למי היה איכפת ממני? מה קורה כשאני מתפרק מכל הלחץ מסביב? הרבה פעמים מצאתי את עצמי מחפש תמיכה נפשית וברוב הזמן אני צריך להחזיק את הכול לבד.

משתתף אחר שיתף את נקודת מבטו:

מה שהלחיץ אותי זו התחושה שאין מספיק תמיכה. אנחנו מתמודדים עם כלואים שנמצאים במצב נפשי קשה ואני לא רק סגל כליאה, אלא גם יועץ ותומך וכשלנו אין תמיכה אז זה פשוט יותר מידי. זה כמו שאומרים מי יציל את המציל? איך אני אתן תמיכה לכלוא אם אני לא מקבל תמיכה בעצמי?

המשתתפים ייחסו את השחיקה לכמה גורמים, כאשר המרכזי הוא היעדר תמיכה חברתית בסביבתם מחוץ למסגרת הצבאית. בעיה זו מחריפה בשל המחסור בתמיכה חברתית בקרב הסוהרים, המלווה בשעות עבודה ארוכות ומשמרות ממושכות. אחד המשתתפים ציין:

היעדר תמיכה מצד חברים בפלוגה או מפקדים, יחד עם הנטל הרגשי הכרוך בהתמודדות עם אסירים, גובה מחיר כבד. בנוסף, עבודה בשעות ארוכות ללא הפסקות מספקות רק החמירה אצלי את המצב. כשמשמרת נראית אינסופית ומרגישים מבודדים בתוך כל מה שמתרחש מסביב, זה יוצר מתח עצום.

המחסור בתמיכה חברתית בקרב הסוהרים מובן נוכח רמות הלחץ והשחיקה הגבוהות שלהם. אף שתמיכה חברתית עשויה לסייע בהתמודדות עם שחיקה, נראה כי היא דווקא משתקת אותם, מותירה אותם ללא יכולת לייצר אותה ובשל כך רשת התמיכה החברתית מצטמצמת בעוד מעגל השחיקה מתעצם. כמה מהמשתתפים דיווחו כי בשלב מסוים הבחינו שהאופן שבו התמודדו עם לחץ ושחיקה הפך לפעולה אוטומטית: "אחרי שנתיים בכלא הצבאי, לפעמים הרגשתי שאני פועל כמו רובוט. אני קם בבוקר, לובש מדים, הולך לכלא, ויודע שאפגוש את אותם פרצופים ואטפל באותן בעיות. לפעמים השגרה הזו הופכת לבלתי נסבלת".

ניהול אוכלוסיות מגוונות

בכלא הצבאי מרוכזים חיילים וחיילות מכל זרועות צה"ל, אשר מרצים עונשי מאסר בגין עבירות מגוונות. האוכלוסייה הכלואה משקפת את הפסיפס התרבותי של החברה הישראלית כוללת עולים, בני מיעוטים, דתיים וחילוניים, נשים וגברים – כולם נושאים עימם רקעים תרבותיים ואישיים שונים. בתוך מציאות זו נדרשים המד"כים לא רק לאכוף סדר ומשמעת, אלא גם לנהל חיי שגרה מתוך רגישות לרב־תרבותיות.

אתגר זה בא לידי ביטוי בהתמודדות עם סוגיות של כשירות, שבת, טיפול רפואי ויחסי מגדר. כל זאת תוך שמירה על כללים צבאיים נוקשים ונהלי ביטחון בתוך בית הכלא.

אחד המשתתפים תיאר את האתגרים שמולם ניצבים המד"כים:

אחד האתגרים הכי גדולים שלנו היה ניהול אוכלוסיות מגוונות. לכל קבוצה של כלואים יש רקע, מנהגים וציפיות משלה, ולא תמיד קל להסתגל לכלא. לפעמים הדרישות שלהם מתנגשות עם ניהול השגרה של הכלא, ולפעמים זה יוצר תחושת קיפוח אצל כלואים אחרים שלא זכאים להטבות האלה.

המשתתפים התייחסו להכשרה המקצועית שלהם שאורכת כחודש, ולדבריהם אינה מספיקה להכשירם להתמודדות פרטנית עם אוכלוסיות האסירים השונות שהם פוגשים במסגרת תפקידם: "הרגשתי שלפעמים חסר לנו ידע לגבי האוכלוסיות שאנחנו מתמודדים איתן. אנחנו מקבלים הכשרה כללית, אבל לא לומדים לעומק איך לגשת לאסירים מרקעים או תרבויות שונות". משתתף נוסף הוסיף: "לפעמים יש מתחים בין קבוצות אסירים על רקע תרבותי או אתני, ואנחנו צריכים לדעת איך להרגיע את המצב בלי להחמיר אותו. זה יכול להיות מתסכל כשאין לנו את הכלים או הידע המתאים לטפל בסיטואציה".

המשתתפים חוו תסכול מהמצב ובה בעת שחיקה בשל עבודתם התובענית והשוחקת. בשל כך חסרה להם אנרגיה ללמוד כיצד להתמודד עם אסירים מאוכלוסיות מגוונות. לכן הם ממשיכים לתפקד בתקווה שבעתיד יהיו מצוידים טוב יותר בכלים לנהל מצבים הדורשים ידע רב־תרבותי. כפי שהסביר אחד המשתתפים: "וכל זה בנוסף לעבודה היום־יומית שלנו, שלפעמים כל כך אינטנסיבית שאין לנו זמן לחשוב על שיפורים. אנחנו פשוט רוצים לעבור את היום בלי תקלות". משתתף נוסף הוסיף: "אנחנו צריכים תמיכה וכלים להתמודד עם הסיטואציות האלה, לא רק להגיב כשכבר מתרחשים אירועים".

בתי כלא צבאיים פועלים כיחידות אוטונומיות המספקות שירותים במגוון תחומים, כגון רפואה, בריאות הנפש וחינוך. מצופה מהמד"כים למלא את תפקידם תוך התמודדות עם הדרישות של הרשויות השונות בכלא. גישה זו נועדה להבטיח שהאסירים יקבלו את כל צורכיהם, דרישותיהם וזכויותיהם, אך היא גובה מחיר כבד מסגל הכליאה שנדרש לבצע משימות נוספות. כפי שתיארו המשתתפים:

אנחנו נדרשים להתמודד עם אי־ספור דרישות על בסיס יום־יומי. יש לנו רפואה

ובריאות נפש, שיעורי חינוך, גחל"ת [המערך השיקומי בכלא] וביקורי משפחות. השילוב של כל האחריות הזו יוצר עומס עבודה משמעותי.

לפעמים מצאתי שאני מתקשה לעמוד בכל הדרישות של הכלואים. ביום אחד יכולתי לעבור מפגישה עם קצין בריאות הנפש לארגון ביקורי משפחות, ובו זמנית לשמור על הסדר בפלוגה.

אני חושב שזה השפיע על היכולת שלנו לבצע את התפקיד שלנו בצורה מיטבית. הדרישות האלה מגיעות ממקורות שונים, ולכל אחת מהן יש חשיבות, אבל לפעמים הרגיש כאילו אנחנו נמשכים לכיוונים שונים.

הרגשתי שהתפקיד דורש מאיתנו גמישות אינסופית. כל יום מביא איתו אתגר חדש, ואנחנו חייבים להיות מוכנים לכל שינוי בלתי צפוי בכל הנוגע לזכויות הכלואים.

סגל הכליאה משקיע מאמצים רבים כדי לתת מענה מקיף הן לכלואים הן לרשויות הכלא בו בזמן. עם זאת, גישה זו מכבידה על שגרת העבודה היומית, ומוסיפה משימות ואתגרים נוספים. ואלה בתורם מוסיפים לתחושות הלחץ והשחיקה שהם חווים. יתרה מכך, נראה כי בנוגע לתמיכה שיכולה לתת מענה גם בהקשרי העבודה מול רשויות הכלא השונות, משתתפי המחקר חושבים שהם שקופים ושלא רואים אותם ואת הקשיים שהם מתמודדים עימם. התחושה היא שהם מעין שמיכת טלאים שכל אחד יכול למשוך לכיוונו והם נדרשים להמשיך ולכסות את כל הצדדים כדי לשמור על שגרת היום של הכלא וכדי לתת מענה מלא לכלואים ולזכויותיהם.

תחושת אחריות ושליחות

במהלך הראיונות חזרו המשתתפים על תחושת האחריות והשליחות כלפי הכלואים שבפיקוחם. בתחילה תיארו את גודל האחריות המוטלת עליהם, כפי שהסביר אחד מהם:

התפקיד הזה עבوري היה לקחת אחריות ולהיות אחראי על חיילים כלואים. בפלוגה שלי היו 200 כלואים. הטילו עלינו אחריות על 200 חיילים כלואים! זה יוצא דופן, ואני לא מאמין שיש הרבה חיילים בצה"ל שאחראים על 200 חיילים, לפחות לא כאלה שהם לא קצינים או נגדים.

נרטיב מרכזי שעלה בראיונות הוא תחושת השליחות. רבים מהמשתתפים מוותרים על תנאים בסיסיים, כגון זמן לארוחות או הפסקות שירותים, משום שהם עוסקים במשימה חשובה יותר - הדאגה לרווחתם של הכלואים. ההקרבה שתיארו נובעת מבחירה אישית ומההבנה של גודל אחריותם בטיפול בבעיות האישיות של הכלואים. כמה מהמשתתפים תפסו את תפקידם במונחים של מנהיגות ותמיכה. כפי שתיאר אחד מהם:

התפקיד מסמל מנהיגות, ואפילו צניעות - ההבנה שהם ילכו אחריי, אבל גם יקשיבו לי ויכבדו אותי עם הזמן. מעבר ללוח הזמנים האינטנסיבי, להיות מד"כ משמעותו פשוט להקשיב לאסירים ולספק להם את מה שהם צריכים. אם כלוא חווה מצוקה בגלל משהו שהוא שמע שקרה בבית או בכלא, אתה חייב להיות שם בשבילו ולדאוג לו ככל יכולתך. מהבוקר עד הלילה זה יכול לכלול פתרון בעיות מול קצין בריאות הנפש, פסיכיאטר, רופא או בקשות חופשה של אסירים.

חלק מהותי מתפקיד המד"כ הוא ללוות את האסירים במשך תקופת מאסרם - חוויה סוערת ומשנת חיים שבה האסירים מנותקים מהוריהם, מחבריהם ומביתם. המד"כים אחראים לספק להם את כל צורכיהם. כמה מהמשתתפים הסבירו כי תחושת השליחות מובילה אותם למלא את החלל הרגשי שנותר אצל הכלואים ככל האפשר במהלך מאסרם:

היה לי חייל כלוא שאני זוכר היטב, שהתמודד עם אתגרים משמעותיים. הוא הגיע לכלא עם נטיות אנטי חברתיות, ללא מוטיווציה, ורצה לצאת מהצבא ולקבל פטור משירות. דרך תהליך השיקום והמון שיחות נפש שעשיתי איתו הוא עבר שינוי - ממי שנוטה לקללות ולהתנהגות חסרת כבוד, הפך לחייל למופת, שהפגין הערכה, מיומנויות תקשורת טובות, הבנה של מקומו וכבוד אמיתי. יתרה מכך, הכבוד שהוא הפגין לא היה רק פורמלי - הוא הבין את משמעות התפקיד שלי. הרגשתי שהצלחתי, זה סיפוק ענק.

חוויה משנה חיים זו אינה ייחודית. מפקדי כליאה בבתי כלא צבאיים רואים בתפקידם הזדמנות להשפיע על חייהם של האסירים שבפיקוחם. מתוך חוויותיהם עם הכלואים עולה דפוס חוזר של תהליך שינוי, שבו הם מצליחים לנווט יחד עם הכלואים במסע ההתפתחות שלהם, דבר המוביל לתחושת סיפוק ומחזק את תחושת המשמעות בתפקיד. תחושה זו מצליחה ולו במעט לסייע להם להתמודד עם תחושות הלחץ והשחיקה, ומול ריבוי משימותיהם במהלך היום.

דין

כפי שמעלים הממצאים, המד"כים מתמודדים עם לחצים ייחודיים ושחיקה תעסוקתית הנובעת, בין היתר, מהלחצים הסביבתיים במקום עבודתם. תפקידם מחייב ניהול אוכלוסיות מגוונות בעלות נורמות ומנהגים שונים – דבר הדורש מהם הסתגלות התנהגותית בהתאם להקשר התרבותי והמצבי. בה בעת עליהם לבצע את משימותיהם במסגרת לוחות זמנים קפדניים, תוך שהם נדרשים לשיתוף פעולה עם גורמים נוספים בבית הכלא המטפלים באסירים כגון שירותי רפואה, שירותי בריאות הנפש, דיוני בתי הדין הצבאיים וביקורי משפחות. חרף אתגרים מהותיים אלה הם מדווחים על תחושת שליחות ואחריות כלפי תפקידם וכלפי הכלואים הנתונים להשגחתם.

המד"כים נדרשים להתמודד עם מגוון גורמי לחץ. חלקם נובעים מטבעם של תפקידיהם כסוהרים, וחלקם מהיותם חיילים בשירות סדיר. כפי שמראה המאמר, גורמים אלה ממחישים את רמת הלחץ והשחיקה, המשפיעים על תחושת רווחתם האישית. הממצאים עולים בקנה אחד עם מחקרים קודמים על שחיקת סוהרים בבתי כלא אזרחיים (Finney et al., 2013). תשיות רגשית היא מרכיב מרכזי בתהליך השחיקה, ונמצא כי היא גבוהה יותר בקרב סוהרים מאשר באוכלוסייה הכללית, ואף יותר מאשר בקרב שוטרים (Cherniss, 2016; Keinan & Maslach-Pines, 2007). אפשר לייחס זאת למתח תפקידי (כמו קונפליקט ואי בהירות תפקיד) ולגורמי לחץ בעבודה (קורבנות לאלימות, עומס עבודה וקונפליקט בין עבודה למשפחה) (Lambert et al., 2009; Lambert et al., 2012).

אפשר אף להשוות בין מד"כ למ"כ בהכשרות כלל-צה"ליות שנחשבות לאבן יסוד בתהליך עיצוב התרבות הארגונית והפיקודית בצה"ל. מ"כ הוא מפקדם הישיר של החיילים בראשית דרכם הצבאית, ומופקד על הטמעת ערכי צה"ל, פיתוח משמעת והקניית מיומנויות בסיסיות בלחימה והתנהלות צבאית. ייחודיות התפקיד נובעת מהשילוב בין אחריות פיקודית לתהליך חינוכי עמוק המתרחש בשלב הקריטי שבו מגבשים חיילים את זהותם. מחקרים מראים כי המ"כ, כמו המד"כ, נדרש להתמודד עם לחצים נפשיים והובלת חיילים בתנאי אי ודאות, ועם פיקוד בגיל צעיר על חיילים צעירים – דבר שמוסיף למורכבות התפקיד (Ben-Shalom, 2014). מד"כים בשירות חובה מתמודדים עם אתגרים ייחודיים הנובעים מהשילוב בין תפקידם הפיקודי לגילם הצעיר, בין מידת המוטיווציה שלהם לשירות ובין חוסר המוטיווציה לשירות שמפגינים לא אחת הכלואים. הם נדרשים לפקד ולהפעיל משמעת על מי שאינו

מורגל במשמעת צבאית, או אינו מקבל אותה. אתגרים אלה דומים לאתגרים שחווים מפקדים צעירים אחרים בצה"ל כגון מ"כים בהכשרות כלל-צה"ליות. למרות הדמיון למפקדים במסגרות אחרות, מד"כים מתמודדים עם אתגרים נוספים הנובעים מהסביבה הייחודית של בתי הכלא הצבאיים, כגון הצורך לאכוף משמעת על כלואים מבוגרים מהם, לעיתים בעלי דרגות גבוהות יותר או בעלי ניסיון צבאי עשיר יותר (Ben-Ari, 1998).

יתרה מכך, למרות האמונה הרווחת כי המגזר הציבורי מספק יציבות תעסוקתית, אפשרויות לקידום מקצועי והטבות מקיפות בתחום הפנסיה, הבריאות והרווחה הנפשית – התעסוקה במערכת הכליאה מערערת שאיפות אלה (Franchi, 2024), והדבר מחריף עוד יותר כאשר מדובר במערכת הכליאה הצבאית שבה משרתים המד"כים על פי חוק. מפקדי הכלואים בבתי הכלא הצבאיים אינם נהנים מאותם תנאי עבודה וחברה כמו עמיתיהם בבתי הכלא האזרחיים, הפועלים תחת המטרייה של השירות הציבורי, ומרביתם אף אינו בוחר לשרת בתפקיד זה אלא מחויב בו על פי דרישות המערכת הצבאית – דבר שמחריף את הקושי ותחושות הלחץ והשחיקה.

מערכת הכליאה מתמודדת עם אתגרים משמעותיים בהתאמת המענה לצרכיהן של אוכלוסיות אסירים מגוונות. שינויים דמוגרפיים הובילו לעלייה בייצוגם של מיעוטים ונשים בבתי הכלא, דבר המחייב פיתוח גישות שיקומיות מותאמות (Tarver, 2001). גורמים כגון אתניות, גזע, מגדר וגיל משפיעים על הדינמיקה החברתית בתוך מתקני הכליאה, ויוצרים אינטראקציות מורכבות בין קבוצות שונות (Phillips, 2012). מחקרים מצביעים על העובדה שהתנהלותם של סוהרים משפיעה משמעותית על הסתגלותן של אסירות, וזאת באופן בלתי תלוי במאפייני האסירות או בגורמים מוסדיים (Vuolo & Kruttschnitt, 2008). יתרה מכך, הגיוון האתני בקרב צוותי הכליאה משפיע באופן שונה על מערכות היחסים במקום העבודה בין סוהרים לבנים לסוהרים מקבוצות מיעוט. לדוגמה נמצא כי בקרב סוהרים גברים לבנים יש ירידה במחויבות הארגונית בסביבות מגוונות, בעוד סוהרים מקבוצות מיעוט אינם מושפעים מכך (Camp et al., 2001). כמו כן נמצא כי השכלה ואתניות קשורות באופן ייחודי לרמת שביעות הרצון בעבודה (Armstrong et al., 2015). ממצאים אלה, העולים בקנה אחד עם ממצאי המחקר הנוכחי, מדגישים את החשיבות שבהבנת הקשרים המורכבים בין מאפייניהם הדמוגרפיים של המד"כים, עמדותיהם והדינמיקות התרבותיות והחברתיות הפועלות בכלא הצבאי, וזאת לצורך שיפור רווחתם של המד"כים שיוביל להתנהגות טובה יותר של הכלואים בעיקר על רקע העבודה מול

אוכלוסיות כלואים מגונות.

תפקידם של הסוהרים כולל פיקוח על האסירים, שמירה על הביטחון והבטחת עמידתם באחריותם (Ricciardelli et al., 2021). באמצעות איזון בין חובותיהם ובין הדאגה לרווחת האסירים ותמיכתם, סוהרים יכולים להגן על הקהילה, להבטיח תפעול תקין של מתקני הכליאה, לספק סביבה הומנית ולסייע לאסירים בפיתוח אורח חיים חיובי (Hogan & Lambert, 2020). מעבר לשמירה על הסדר, מד"כים תורמים לתהליך שיקום הכלואים. תפקידם כולל חינוך מחדש והשפעה על הכלואים הן בפעולות ישירות הן באמצעים עקיפים (Matei, 2022). לעיתים קרובות הם יוצרים קשרים מקצועיים עם הכלואים, מספקים להם תמיכה ואף משמשים עבורם מודלים שיקומיים – דבר המסייע בהפחתת קונפליקטים ובניהול משברים (Toch, 1978). נוסף על כך, הם ממלאים תפקיד משמעותי בזיהוי ובהתערבות במקרים של כלואים הסובלים מבעיות נפשיות. שיתוף פעולה מוצלח בין המד"כים לצוותי הטיפול תלוי בכבוד הדדי, בהכשרה משותפת ובתקשורת מתמשכת ושוטפת. כאשר גורמים אלה מתקיימים, המד"כים יכולים לסייע ביעילות לעבודת הצוות הטיפולי, וכך לתרום להערכתם ולניהולם של כלואים עם הפרעות נפשיות (Appelbaum et al., 2001).

תחושת השליחות של סוהרים במערכת הכליאה היא גורם מרכזי בעיצוב זהותם המקצועית, ובאופן שבו הם מתייחסים לעבודתם. תחושה זו נשענת על אחריות כפולה: הגנה על הציבור באמצעות הבטחת כליאתם הבטוחה של אסירים, לצד יצירת הזדמנויות לשיקום שיכולות להפחית את שיעור החזרה לעבריינות (Crewe et al., 2015). מחקרים מראים כי סוהרים בעלי תחושת שליחות חזקה, הדבקים באידיאולוגיה מקצועית, נוטים לבצע את תפקידם במקצועיות ואמפתיות. הם מאזנים בין אכיפת הכללים להתייחסות אנושית כלפי האסירים, וכך מפחיתים ציניות, קונפליקטים תפקידיים ותחושת ניכור בעבודה (Poole & Redoli, 1980). אופייה התובעני של העבודה, הכולל חשיפה לאלימות, מתח ודילמות מוסריות, עלול לערער את תחושת השליחות של הסוהרים ולהוביל לשחיקה או לציניות, אך מקצועיות נמצאה כמסייעת לסוהרים להתמודד עם לחץ וקשיים נפשיים (Brandhorst & Meisenbach, 2024). שמירה על גבולות מקצועיים ברורים והתמקדות בתהליכי שיקום מסייעות להם להתמודד עם הדרישות התובעניות של סביבת עבודתם. על כן, חיזוק תחושת השליחות באמצעות הכשרה מתאימה, תמיכה ארגונית וסביבת עבודה חיובית חיוני לרווחתם של מד"כים ולהשגת יעדי צדק וביטחון ציבורי רחבים יותר.

המחקר הנוכחי מבקש להציג מסגרת תיאורטית חדשה "דואליות בתפקיד מפקד כלואים: בין שחיקה לשליחות", במטרה להבהיר את תפיסת התפקיד והשפעתו על הרווחה הנפשית על המד"כים. ממצאיו מצביעים על תפקידם המורכב של המד"כים, המצוי בליבה של מערכת הכולאת את אנשיה מחד גיסא, אך שואפת לקדם שיקום ושילוב חוזר בשירות מאידך גיסא. בתוך כך עולה דואליות מהותית המאפיינת את עולמם של המד"כים, הנדרשים לאזן בין תפקודים של אכיפה, פיקוח, שמירה על משמעת וסדר, ובין תפקודים רגשיים-שיקומיים הכוללים דיאלוג, תמיכה והובלה לתהליכי שינוי. איזון זה מתקיים לא רק במישור הפרקטי אלא גם בממד החוויתי והזהותי של המד"כים.

בהתאם לכך, אני מציעה מודל תיאורטי דינמי המתאר את מרחב התמרון של המד"כ, שבו פועלים בה בעת ובמתח מתמיד שני צירי פעולה עיקריים: ציר המשמעת-שחיקה, וציר שיקום-שליחות. בציר המשמעת-שחיקה, המד"כ נדרש לקיים את הוראות הפיקוד ולשמר חוליה ממושמעת בשרשרת צבאית היררכית. הוא נדרש לאכוף משמעת ופועל בסביבה רוויית לחצים והדבר מוביל לתחושת לחץ ושחיקה. מנגד, בציר שיקום-שליחות הוא נחשף מקרוב למצוקות הכלואים ולפוטנציאל השיקומי הגלום בהם, ולעיתים אף תופס עצמו כגורם מפתח בתהליך שינוי עבורם. יכולתו להיות אוזן קשבת וחוליה מקשרת בין הכלואים למערכת הצבאית מחזקת בו תחושת שליחות וסיפוק רב.

מרחב זה נטען במשמעות כאשר המד"כ מצליח לחולל שינוי ולתפוס את תפקידו כשליחות חינוכית. אולם כאשר הפער בין הרצוי למצוי מתרחב – בשל עומס, תחושת חוסר אונים, או היעדר גיבוי מערכתי – עלולה להיווצר שחיקה רגשית ותפקודית. זו שחיקה הנובעת דווקא מתוך מחויבות עמוקה לתפקיד, אך גם משיקולי הישרדות במערכת שאינה תמיד מתגמלת את הפעולה האנושית. כך הדואליות בין שחיקה לשליחות הופכת לא רק לתיאור מצב קיומי של המד"כ, אלא למרכיב מבני בתפקיד עצמו.

המשמעות התיאורטית של מודל זה היא ביכולתו לנתח ולהסביר את הדינמיות וההתנועטיות בין שני הצירים שעליהם פועלים מפקדי הכליאה. ממצאי המחקר מצביעים שחוסן פסיכולוגי אינו מתמצה בהתמודדות עם לחצים נקודתיים בלבד, אלא כרוך גם בהבנה ובהתמודדות עם מארג לחצים סביבתי המעצב בו בזמן את חוויותיו המקצועיות והאישיות של הפרט. באמצעות מודל זה מציע המחקר גישה מקיפה ומדויקת יותר להבנת לחץ תעסוקתי, במיוחד במסגרות מוסדיות

אינטנסיביות ורב־ממדיות.

מגבלות המחקר וכיווני מחקר עתידיים

מתודולוגית, הסתמכות על ראיונות עומק חצי־מובנים מציבה אתגרים הנוגעים לפרשנות סובייקטיבית ולהטיות זיכרון אפשריות. לכלי המחקר עשויות להיות מגבלות הקשורות להטיית המראיין ולעומק המידע הנאסף. כדי למתן אתגרים אלה יישמתי פרוטוקול מחקר איכותני קפדני, וביצעתי ניתוח תמטי רפלקטיבי (Clarke & Braun, 2006).

מגבלה נוספת קשורה למדגם שהמחקר מבוסס עליו. ראשית, לגודל המדגם שכלל 18 משתתפים. אף שמחקרים איכותניים אינם שואפים לייצוג סטטיסטי של האוכלוסייה אלא להבנה מעמיקה של חוויות ונקודות מבט, יש המצביעים על העובדה שמספר משתתפים מועט עלול להיתפס כמוגבל לצורך הסקת מסקנות רחבות. עם זאת, יש להדגיש כי במחקר זה התקבלה רוויה תמטית, כלומר לא עלו תמות חדשות בשלב מסוים של איסוף הנתונים, מה שתומך בעובדה שהמדגם היה מספק לצורך ניתוח הממצאים (Ahmed, 2025). אף על פי כן חשוב לסייג את המסקנות הנובעות מן הממצאים, ולנקוט זהירות בהכללת הפרשנות הרחבה שלהן. שנית, למרחק הזמן משחרורם של המשתתפים מהשירות. תפיסותיהם עשויות להשתנות בשל פרספקטיבה המבוססת על זמן, וזיכרונותיהם עשויים להיות מושפעים מחלוף השנים. בהתאם לכך, מומלץ לבצע מחקרים דומים בקרב מד"כים הנמצאים בשירות פעיל.

באמצעות הכרה במגבלות מתודולוגיות אלה והתמודדות יזומה עימן, אפשר לפתח בעתיד גישות מחקריות מקיפות ועמידות יותר להבנת חוויות הלחץ המורכבות של מפקדי כליאה בגיל הבגרות בהתהוות. המודל המוצג במחקר זה אינו רק מספק תובנות, אלא גם מזמין המשך חקירה בנוגע לאופן שבו יחידים מפתחים מנגנוני התמודדות, מעצבים זהות מקצועית ומשמרים רווחה נפשית מול דרישות מערכתיות חופפות ולעיתים אף מנוגדות, תוך יצירת עניין וסקרנות לגבי התפתחויות מחקריות עתידיות.

מקורות

- איציק, ל' (2019). מגויסים להצלחה: גורמי סיכון וחוסן בקרב צעירים וצעירות יוצאי אתיופיה בצבא הגנה לישראל. חיבור לשם קבל דוקטור לפילוסופיה. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- איציק, ל' (2024). בין סיכון וכליאה, לחוסן והצלחה: סיפורים של צעירים יוצאי אתיופיה בצה"ל. הוצאת ספרי ניב אקדמי.
- הוראה מקצועית קמצ"ר 3101 (2019) חיי השגרה והקניית משמעת לכלואים בבסיס הכליאה. חיל המשטרה הצבאית, צה"ל.
- הנחיית כליאה 201 (2014) לו"ז שגרה בבס"כ. חיל המשטרה הצבאית, צה"ל.
- הנחיית כליאה 207 (2014) בעלי תפקידים בבס"כ. חיל המשטרה הצבאית, צה"ל.
- יכימוביץ-כהן, נ' ואלמגור-לוטן, א' (2020). סוגיות בכליאה בישראל: צפיפות הכליאה, שינויים במדיניות הענישה, היבטי שיקום בבתי הסוהר ובקהילה. הכנסת: מרכז המחקר והמידע.
- מור-אופק, ה' (2002). סיפור חיים של מתאבדים – ניתוח סיפורי חיים של חיילים וחיילות שהתאבדו במהלך שירותם הצבאי. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- מייזלס, ע' (2002). צעירים ישראלים במעבר לבגרות: השפעות השירות הצבאי. עיונים בחינוך סדרה חדשה, 5, 190-195.
- שירות בתי הסוהר (2025). דוח כלואים רבעון ראשון 2025.
https://www.gov.il/he/pages/kluim_124
- תיקון 42 לפקודת בתי הסוהר [נוסח חדש], התשל"ב-1971.

Ahmed, S. K. (2025). Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 5, 100171. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171>

Appelbaum, K., Hickey, J., & Packer, I. (2001). The role of correctional officers in multidisciplinary mental health care in prisons. *Psychiatric Services*, 52(10), 1343-1347. <https://doi.org/10.1176/APPI.PS.52.10.1343>

Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychology*, 55, 469-480.

Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from late teens through the twenties*. Oxford University Press.

Arnett, J. J. (2007). Emerging adulthood: What is it, and what is it good for? *Child Development Perspectives*, 1, 68-73.

Armstrong, G.S., Atkin-Plunk, C.A., & Wells, J. (2015). The Relationship Between Work-Family Conflict, Correctional Officer Job Stress, and Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 42, 1066-1082. <https://doi.org/10.1177/0093854815582221>

Ben-Ari, E. (1998). *Mastering soldiers: Conflict, emotions, and the enemy in an Israeli military unit* (Vol. 10). Berghahn Books.

Ben-Shalom, U. (2014). Trends in military education in the IDF: A case study of the tactical command college. *Journal of Political & Military Sociology*, 51-73.

Bennett, J., Bowling, B., & Wahidin, A. (2008). (Eds). *Understanding prison staff*. Willan Publishing.

Brandhorst, J. K., & Meisenbach, R. (2024). Extreme work, professionalism, and the construction of mental health in correctional work. *Journal of Professions and Organization*, 11(2), 135-147.

<https://doi.org/10.1093/jpo/joad018>

Camp, S.D., Saylor, W.G., & Wright, K.N. (2001). Racial diversity of correctional workers and inmates: Organizational commitment, teamwork, and workers' efficacy in prisons. *Justice Quarterly*, 18, 411-427.

<https://doi.org/10.1080/07418820100094961>

Carleton, R. N., Afifi, T. O., Taillieu, T., Turner, S., Krakauer, R., Anderson, G. S., MacPhee, R. S., Ricciardelli, R., Cramm, H. A., Groll, D., & McCreary, D. R. (2019). Exposures to potentially traumatic events among public safety personnel in Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 51(1), 37-52.

<https://doi.org/10.1037/cbs0000115>

Cherniss, C. (2016). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment*. Routledge.

Clarke, V., & Braun, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publication Ltd.

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>

Crank, J. P., Regoli, R., Hewitt, J. D., & Culbertson, R. G. (1995). Institutional and organizational antecedents of role stress, work alienation, and anomie among police executives. *Criminal Justice and Behavior*, 22(2), 152-171.

<https://doi.org/10.1177/0093854895022002004>

Crewe, B., Liebling, A., & Hulley, S. (2015). Staff-prisoner relationships, staff professionalism, and the use of authority in public-and private-sector prisons. *Law & Social Inquiry*, 40(2), 309-344.

<https://doi.org/10.1111/lsi.12093>

Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2(4), 505-533.

<https://doi.org/10.1080/07418828500088711>

De Silva Venâncio, L., Coutinho, B. D., Mont'Alverne, D. G. B., & Andrade, R. F. (2021). Burnout and quality of life among correctional officers in a women's correctional facility. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(3), 312.

<https://doi.org/10.47626/1679-4435-2020-561>

Dignam, J. T., Barrera, M., & West, S. G. (1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14(2), 177.

Dowden, C., & Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 31-47.

<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2003.10.003>

Dye, M. H. (2010). Deprivation, importation, and prison suicide: Combined effects of institutional conditions and inmate composition. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 796-806

<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.007>

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339

<https://doi.org/10.5465/256782>

Elder Jr, G. H., & Shanahan, M. J. (2007). The life course and human development. *Handbook of child psychology*, 1.

<https://doi.org/10.1002/9780470147658.chpsy0112>

Etikan, L., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and Purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.

<https://goi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Ferdik, F. V., & Smith, H. P. (2017). *Correctional officer safety and wellness literature synthesis*. Washington, DC.

Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13, 1-13.

<https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>

Forman-Dolan J., Caggiano C., Anillo I., Kennedy T. D. (2022). Burnout among professionals working in corrections: A two-stage review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), Article 9954.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19169954>

Franchi, S. (2024). Being Correctional Officer: Unattended Expectations and Coping Strategies. In: S. Franchi (Ed.), *Doing Shifts. The role of correctional officers* (pp. 87-113). Springer Nature Switzerland.

Fusco, N., Ricciardelli, R., Jamshidi, L., Carleton, R. N., Barnim, N., Hilton, Z., & Groll, D. (2021). When our work hits home: Trauma and mental disorders in correctional officers and other correctional workers. *Frontiers in psychiatry*, 11, 493391.

<https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.493391>

Giorgi, A. (1994). A phenomenological perspective on specific qualitative research methods. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), 190-220.

Glaser, B. G., & Straus, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies For qualitative research*. Routledge.

Gloyd, E. L., & Leal, W. E. (2019). "About face" for delinquent youth: Military service

as a turning point across the life course. *Journal of developmental and life-course criminology*, 5, 461–479.

<https://doi.org/10.1007/s40865-018-0096-7>

Hashemian, F., Khoshnood, K., Desai, M. M., Falahati, F., Kasl, S., & Southwick, S. (2006). Anxiety, depression, and posttraumatic stress in Iranian survivors of chemical warfare. *Jama*, 296(5), 560-566.

<https://doi.org/10.1001/jama.296.5.560>

Hogan, N.L., & Lambert, E.G. (2020). *Working in Institutional Corrections*. Routledge.

Institute of Medicine (2014). *Treatment for posttraumatic stress disorder in military and veteran population: Final assessment*. The National Academies Press.

<https://doi.org/10.17226/18724>

Itzik, L. (2022). Social media and the military prison: Talkbacks influence soldier's perception on military prison rehabilitation program. *The Journal of Social Media in Society*, 11(2), 140-158.

Itzik, L. (2023). Can rehabilitation work in military prison? A theoretical framework based on the Israeli case. *The Prison Journal*, 103(2), 177-193.

<https://doi.org/10.1177/00328855231154594>

Keinan, G., & Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380-398.

<https://doi.org/10.1177/0093854806290007>

Kelty, R., Kleykamp, M., & Segal, D.R. (2010). The Military and the Transition to Adulthood. *The Future of Children*, 20(1), 181-207.

<https://dx.doi.org/10.1353/foc.0.0045>.

King, R. D. (2013). Prison staff: An international perspective. In J. Bennett, B. Crewe, & A. Wahidin (Eds.), *Understanding prison staff* (pp. 30–45).

Klinoff, V. A., Van Hasselt, V. B., Black, R. A., Masias, E. V., & Couwels, J. (2018). The assessment of resilience and burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 45(8), 1213-1233.

<https://doi.org/10.1177/0093854818778719>

Koutsimani P., Montgomery A. (2023). A two-wave study on the associations of burnout with depression and anxiety: The mediating and moderating role of perceived family support. *Psychological Reports*, 126(1), 220–45.

<https://doi.org/10.1177/00332941211051263>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Dial, K. C., Jiang, S., & Khondaker, M. I. (2012). Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal*, 92(1), 3-23.

<https://doi.org/10.1177/0032885511428794>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Griffin, M. L., & Kelley, T. (2015). The correctional staff burnout literature. *Criminal Justice Studies*, 28(4), 397-443.

<https://doi.org/10.1080/1478601X.2015.1065830>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Tucker, K. A. (2009). Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal*, 89(4), 460–481.

<https://doi.org/10.1177/0032885509351006>

Laub, J. H., & Sampson, R. J. (2006). *Shared beginnings, divergent lives: Delinquent boys to age 70*. Harvard University Press.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Livio, O. (2011). *The right to represent: Negotiating the meaning of military service in Israel*. PhD dissertation, University of Pennsylvania.

London, A.S., & Wilmoth, J.M. (2016). *Military Service in Lives: Where Do We Go From Here?* In: Shanahan, M., Mortimer, J., Kirkpatrick Johnson, M. (eds) *Handbook of the Life Course. Handbooks of Sociology and Social Research* (pp. 277–300).

MacLean, A., & Elder Jr, G. H. (2007). *Military service in the life course*. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 175-196

<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131710>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Matei, C. (2022). *Increasing the Quality of Life of the Prison Officers and their Families by Recovering their Work Capacity*. World Lumen Congress 2021.

<https://doi.org/10.18662/wlc2021/41>

Mears, C. L. (2012). *In-depth interviews*. *Research Methods and Methodologies in Education*, 19, 170-176.

Miller, O., Shakespeare-Finch, J., & Bruenig, D. (2024). *Predicting Burnout, Well-Being, and Posttraumatic Growth in Correctional Officers*. *Criminal Justice and Behavior*, 51(5), 724-742.

<https://doi.org/10.1177/00938548241233932>

Parsons, J. M. (2017). *Cooking with offenders to improve health and well-being*. *British Food Journal*, 119(5), 1079–1090.

<https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2016-0453>

Phillips, C. (2012). *The multicultural prison: Ethnicity, masculinity, and social relations among prisoners*. Oxford University Press.

Poole, E. D., & Regoli, R. M. (1980). Examining the impact of professionalism on cynicism, role conflict, and work alienation among prison guards. *Criminal Justice Review*, 5(2), 57-65.

<https://doi.org/10.1177/073401688000500209>

Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459.

<https://www.mdpi.com/1660-4601/13/5/459#>

Ricciardelli, R. (2019). *Also serving time: Canada's provincial and territorial correctional officers*. University of Toronto Press.

Ricciardelli, R., & Power, N. G. (2020). How "Conditions of Confinement" Impact "Conditions of Employment": The Work-Related Well-Being of Provincial Correctional Officers in Atlantic Canada. *Violence and Victims*, 35(1), 88-107.

<https://doi.org/10.1891/0886-6708.vv-d-18-00081>

Ricciardelli, R., Power, N. G. & Medeiros, D. S. (2021). Correctional officers: Experiences of potentially psychologically traumatic events and mental health injuries. In R. Ricciardelli, S. Bornstein, A. Hall & R. N. Carleton (Eds.), *Handbook of posttraumatic stress: Psychological, Cultural, and biological perspectives* (pp. 296-317). Routledge.

Sarkin, J. (2008). An overview of human rights in prisons worldwide. *Human Rights in African Prisons*. Capetown, 1-39

Saunders, B., Sim, J., Kingston, S. B., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907.

<https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Selef, L., Laur, L., & Fruchter, E. (2015). Characteristics of the suicidal soldiers

in the Israeli Defense Force – a review of literature. *Disaster and Military Medicine*, 1(1): 10. Doi: 10.1186/2054-314x-1-10.

Selef, L., Paz, N., & Ben-Yehuda, A. (2018). Suicides and suicidal attempts among IDF soldiers. *Journal of Israeli Military Medicine*, 15 (2-3), 10-18.

Settersten, R., & Ray, B. (2010). Not quite adults: Why 20-somethings are choosing a slower path to adulthood and why it's good for everyone. Bantern Books.

Snowden, D. L., Oh, S., Salas-Wright, C. P., Vaughn, M. G., & King, E. (2017). Military service and crime: New evidence. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52, 605–615.

<https://doi.org/10.1007/s00127-017-1342-8>

Smith, B. L., & Ward, R. M. (1983). Stress on military and civilian personnel: A comparative analysis. *American Journal of Police*, 3, 111.

Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2007). Military culture. In G. Caforio (Ed) *Handbook of the sociology of the military* (pp. 237-254). Springer US.

Tarver, M.L. (2001). Rehabilitation Strategies for Diverse Inmate Populations: Considerations for Recreational Therapists, Counselors and Educators. *Journal of Correctional Education*, 52, 167–171.

Toch, H. (1978). Is a "Correctional Officer," by any Other Name, a "Screw?". *Criminal Justice Review*, 3(2), 19 - 35.

<https://doi.org/10.1177/073401687800300204>.

Turner, J., & Moran, D. (2023). Bridging the gap? Ex-military personnel and military-civilian transition within the prison workforce. *Armed Forces & Society*, 49(1), 70–90. <https://doi.org/10.1177/0095327X211039879>

Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182-190.

Vuolo, M., & Kruttschnitt, C. (2008). Prisoners' Adjustment, Correctional Officers, and Context: The Foreground and Background of Punishment in Late Modernity. *Law & Society Review*, 42, 307-336.

<https://doi.org/10.1111/J.1540-5893.2008.00343.X>

Walker, D. I. (2013). Anticipating Army exit: Identity constructions of final year UK career soldiers. *Armed Forces & Society*, 39(2), 284–304.

<https://doi.org/10.1177/0095327X12437689>.

Walters, G. D. (2022). Getting to the source: How inmates and other staff contribute to correctional officer stress. *Journal of Crime and Justice*, 45(1), 73-86.

<https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1862696>

■ מכובע גרב לכובע טמבל: הנח"ל בשנתו הראשונה

בני גשור

כתב דוקטורט מטעם האוניברסיטה העברית אודות המח"ל במלחמת העצמאות (2009). מאז חוקר עצמאית היבטים שונים של המלחמה והתקופה.

תקציר

ב־12 בספטמבר 1948, בפקודה מטעם הרמטכ"ל רא"ל יעקב דורי, הוקם הנח"ל כיחידה במסגרת הגדנ"ע. כשנה אחר כך, ב־8 בספטמבר 1949, נחקק חוק שירות הביטחון, ובהמשך לכך ב־24 בנובמבר הופרד הנח"ל מהגדנ"ע, ונקבע כחיל עצמאי.

הקמת הנח"ל כגוף המשלב התיישבות וביטחון, באה בד בבד עם פירוק הפלמ"ח ששימש עד אז כמוסד המשמר את הזיקה להתיישבות עם היותו יחידה צבאית מגויסת ומאומנת. רצון של תנועות הנוער לשמור גם בעת המלחמה על שלמות הגרעינים מטעמן המיועדים להתיישבות היה אף הוא גורם חשוב בהקמת הנח"ל.

מאמר זה, שיעסוק בתקופה שבה גישש הנח"ל את דרכו, שראשיתה בקיץ 1948 וסופה בסתיו 1949, אם כי לא חולק על חשיבותם של שני גורמים אלה, מטעים גורם שלישי חשוב לא פחות ומשפיע יותר: רצונה של ההנהגה בהמשך שגשוג ההתיישבות, והכרה עמוקה בחשיבות קיומם של הגרעינים.

Nahal's First Year – an English abstract

The Nahal, acronym of Noar Halutzi Lohem, lit. Fighting Pioneer Youth, was founded as a part of the Gadna (acronym of Gdudey Noar, lit. Youth Battalions) on September 12th, 1948, following an order of IDF first Chief of Staff Yaacov Dori. About a year later, on September 8th, 1949, the Israeli Security Service Act was passed,

and consequently, on November 24th, the Nahal was separated from the Gadna.

The foundation of the Nahal, as a military unit destined to agricultural settlement took place in the same time of the disbanding of the Palmach (acronym of Plugot Machatz, lit. Strike Companies). Until then, most of the pioneering youth movements sent their members to the Palmach for military training and in order to prepare themselves for agricultural settlement.

The foundation of the Nahal is frequently associated with the eagerness of these youth movements to preserve their members as a potent social body for settlement, their main perceived goal. This work emphasizes that the Israeli authorities' eagerness, as regards settlement, was not less than the ardent desire of these movements.

הקדמה

המאמר יעסוק בשנתו הראשונה של הנח"ל כיחידה במסגרת הגדנ"ע.

הספרות הקיימת אודות הקמת הנח"ל קשורה לרוב לשני גורמים:

הקמת הנח"ל כאבן דרך בפירוק הפלמ"ח. הדבר נומק בסיבות צבאיות ענייניות, ולפיהן לאחר שקם צה"ל ייחודו של הפלמ"ח, כחטיבה המגויסת של ארגון "ההגנה" (להלן: ההגנה), אבד. נימוק אחר קשור לממלכתיות שעליה ניצח דוד בן-גוריון ביד רמה, ולפיה הוצג הפלמ"ח כמעין צבא בתוך צבא. כן הוצג נימוק פוליטי לחיסולו: בן-גוריון כמנהיג מפא"י פירק גוף המזוהה בעיקרו עם מפ"ם. הקמת הנח"ל, כגוף המשלב התיישבות וביטחון, מנעה פתחון פה למצדדים בהמשך קיום הפלמ"ח כמוסד המשמר את הזיקה להתיישבות, בד בבד עם היותו יחידה צבאית מגויסת ומאומנת.

רצון של תנועות הנוער לשמור גם בעת המלחמה על שלמות הגרעינים מטעמן המיועדים להתיישבות. גורם זה מתואר לעיתים כדומיננטי, ולעיתים אף כיחיד או כמעט יחיד, בהקמתו (גלבר: 1986, 217, 263-268; כפכפי: 1990, 86-100; קרן: 1991, כל הספר; קורן: 1997, 8, 19).

בניגוד לרושם המתקבל, כי הקמת הנח"ל הורתה במחלוקת עמוקה בין התנועות המיישבות לבין ההנהגה, המאמר יראה כי, להוציא חריגים, שאף הם היו זמניים, המשותף בין שני הצדדים היה רב לאין ערוך מן המפריד.

הגדנ"ע

ראשיתו של הגדנ"ע בחג"ם (חינוך גופני מוגבר) שהנהיג ד"ר ארתור בירם, מנהל בית הספר הריאלי בחיפה, סמוך לתחילת מאורעות המרד הערבי (1936–1939), ובמסגרתו למדו חינוך גופני, שדאות, ניווט והגנה עצמית. באביב 1939 אימצו את הרעיון מחלקת החינוך של הוועד הלאומי וההגנה, והכניסו אותו כמקצוע חובה לבתי הספר התיכוניים, אם כי בפועל הנהיגו אותו רק בחלקם. ב־1941 אומץ השם גדנ"ע (גדודי נוער), שכלל את בוגרי השישיות (כיתה י') שהצטרפו בה בעת גם להגנה. הצעירים יותר נשארו במסגרת החג"ם, ואילו גדנ"עים שהצטרפו להגנה קיבלו אימון בסיסי. המציאות המשתנה – פרוץ המלחמה והקמת המדינה – חייבה לדעת מערכת הביטחון ארגון מחודש של הגדנ"ע (דיין: 1977, 46).

גרעיני ההכשרה והפלמ"ח

במאי 1941 הוקם הפלמ"ח כחטיבה המגויסת של ההגנה. כבר סמוך למועד הקמתו התקיימה זיקה הדוקה בינו ובין הקיבוצים, הנוער החלוצי והתנועות המיישבות. הקיבוצים שימשו כבסיסים למחלקות הפלמ"ח, ובתמורה לאירוחן הקדישו חברי הפלמ"ח מזמנם לעבודה. סידור זה התמסד בקיץ 1944 ב"הסכם ההכשרות", ולפיו הצטרפו בוגרי תנועות הנוער החלוציות לפלמ"ח כחלק בלתי נפרד מהמסלול שעברו. גולת הכותרת של פעילותם הייתה הגשמה אישית בהתיישבות העובדת. מקור אחר לכוח אדם היו חברות נוער שהתחנכו בעיקר בקיבוצים, חינוך שכלל גם מטען אידיאולוגי חלוצי, אך היו גם חברות נוער במוסדות חינוכיים ייעודיים. חברות הנוער כללו בעיקר נוער עולה במסגרת עליית הנוער, אך היו חברות ובהן גם נערים מהארץ.

מקור נוסף היה בוגרי מוסדות לימוד שבהם בלטו בתי ספר חקלאיים. עם גיוסם לפלמ"ח כלל מסלולם של הנערים תקופת הכשרה, חקלאית וצבאית ("הכשרה

מגויסת"), בדרך כלל בקיבוץ, שבה ממשיכים בוגרי התנועות להתקיים כמסגרת חברתית (גרעין) שלרוב אורגנה בעיקרה עוד טרם ההכשרה, כולל הבנות וכולל בעלי כושר קרבי לקוי. כן הובטחו בהסכם המשך הזיקה התנועתית של ההכשרה, הכוללת השפעה על זהות המשק המארח, וכן אוטונומיה תרבותית, חינוכית וחברתית. מצד אחר חויב הגרעין להפריש 15% מחבריו לצרכים פיקודיים ומקצועיים. ההכשרות המגויסות הקדישו כמחצית מזמנן לעבודה, ובמהלכה נרכש ידע הדרוש להתיישבות בבוא העת. רובו של יתר הזמן הוקדש לאימונים. לפלמ"ח היו מקורות כוח אדם נוספים. אותן הכשרות היו עמוד השדרה שלו והקנו לו במידה רבה את אופיו המיוחד, הרענן והתוסס – "תנועת נוער חמושה" – והיו חלק חשוב מכוח העבודה של המשקים המארחים. הפלמ"ח, שסמלו כלל שיבולים וחרב, שמר על איזון סביר בין שני אלה (קדיש: 1995, כל הספר).

ההכשרות בעת המלחמה

עם תחילת מלחמת העצמאות נטתה הכף באופן חד לכיוון החרב: מכסת ימי האימונים גדלה, והפעילות המבצעית באה על חשבון ימי העבודה שקוצצו. החיים במסגרת צבאית שהלכה והתמסדה, כולל מעבר הדרגתי ורצוף לבסיסים צבאיים, ושערכיה ואורח החיים במסגרתה שונים מאלה של תנועת נוער, הביאו לזעזוע בהווייתם של הגרעינים. הצרכים הצבאיים חייבו לא פעם שיבוצים בשונה מהרכב ההכשרות, כולל הפרדה בין הבנים והבנות. פגיעה נוספת הייתה האבדות הכבדות: בכמה מהקרבות אבדו לפלוגות, ולעיתים להכשרות בודדות, בין לילה, הרוגים במספר דו־ספרתי. הן כפיצוי לאבדות הן כמענה לצרכי המלחמה, תוגבר הפלמ"ח במגויסים מהקלט (בקו"ם במונחי ימינו), דבר שדילל את ההווי הייחודי. כמו כן, מערך ההדרכה התנועתי שנתפס כמפתח להמשכיות המסגרת סבל מזעזועים חמורים, שכן על אף שמרכז הגיוס נמנע מגיוס גורף של המדריכים, עדיין גויסו רבים מהם. יתרה מזו, עצם קיומם של השיבושים הן בנוגע להכשרה כתא חברתי הן בהכשרה החקלאית, יכול היה להרתיע את התנועות מלהמשיך במסלול שהפך לדרך תחתית. לשם אימוץ מסלול חלופי נדרש צעד מחשבתי נוסף – ניתוק ההכשרות מן הפלמ"ח, וצעד כזה עלה בדעת חלק מראשי התנועות, קמעה־קמעה, באביב 1948 (קרן: 1991, 52; פעיל וזוהר: 2008, 68, 69, 293).

הסכם ההכשרות בתנאי מלחמה

עקב צוק העיתים, על אף שראו את ההתיישבות כערך עליון ואת הצבאיות לכל היותר כרע הכרחי, דגלו הנהגות תנועות הנוער החלוציות בתוקף בחובת ההתגייסות לכוח המגן. עם זאת, עקב התמורות הכרוכות במעבר ממסגרת יישובית למסגרת מדינתית ובצורכי המלחמה, היו אותם חודשים תקופת חרדה עבורן לעתיד ההכשרות, לעתיד ההתיישבות, בייחוד של המשקים הפחות מבוססים, ואף לעתידן. גם המשקים המבוססים יותר, שאירחו בתחומיהם הכשרות או חברות נוער, סבלו לא מעט מהיעדרות חבריהן בשל המלחמה. כפיצוי מה לכוח האדם שנעדר עקב הצרכים הצבאיים הגוברים, נטו המשקים שיכלו לעשות זאת שלא לשלוח לגיוס בשורותיו את חברות הנוער העולה שהתחנכו בתחומיהם.

בראשית מאי 1948, כשהחלו לגייס את תלמידי השמיניות ילידי 1930 ששנת לימודיהם קוצרה, נשלחו חברי הגרעינים שבהם ישירות לפלמ"ח במסגרת הסכם הכשרות חדש שנחתם באותם ימים, ועדכן בהתאם לתנאי המלחמה את ההסכם מ-1944. עם זאת, הקמת המדינה וצה"ל בסוף אותו חודש בישרו שינוי משמעותי במתכונת בהשוואה למסגרות ההתנדבותיות ששררו עד אז (קרן: 1991, 10, 12, 13; קדיש: 1995, 286; קורן: 1997, 20; פעיל וזוהר: 2008, 293, 309, 344, 352).

ב־11 ביוני 1948, יום תחילת ההפוגה הראשונה, ניחתה מכה קשה נוספת על מסלול ההכשרות. צורכי המלחמה וקציר הדמים הנורא שספג כוח המגן בשבועות הקודמים, הובילו לכורח להגדיל את צה"ל. למשל בין השבוע השני של מאי לשבוע השני של יוני הוקמו חטיבות 7, 8 ו-9, ועם קבלת נשק צוותי – דבר שהתאפשר בעיקרו רק לאחר צאת הבריטים – חל גידול עצום בחילות הים, האוויר והתותחנים (שמיר: 1994, 74-43; ברזנר: 1995, 120, 124, גשור: 2014, 328). לפיכך החליטה הממשלה הזמנית לגייס לחודשיים של אימונים את ילידי 1931 (בני ה-17, "השביעיות"). הן בשל גילם, הן כדי להפריד את גיוסם מהגיוס הכללי, הופקד הגדנ"ע על אימוניהם. נערים אלה (ללא הנערות) יועדו לשמש כ"רזרבה ארצית לקורסים מקצועיים וכלליים", וכעתודה שתוטל לקרב רק במקרה של כורח עליון. מרכז הגיוס הבטיח לשחררם בתום האימונים.

בין כ־1,400 הנערים המגויסים במחזור האימונים הראשון התגייסו ב־23 ביוני חמישה גרעינים המיועדים להתיישבות, ורוכזו בקבוצות נפרדות שהתאפשר להן לקיים קשר עם התנועות. בשבוע הראשון של יולי התחילו האימונים. אלה נערכו תחילה

בכפר יונה, בפיקודו של אלחנן ישי, סגן מפקד הגדנ"ע (והחל ב־4 בספטמבר מפקד הגדנ"ע). לאחר שפגעה במקום אש ארטילרית (בין 9–18 ביולי נערכו "קרבות עשרת הימים"), וכדי שלא להעמיד את הנערים בתנאי קרב, עברו האימונים ב־13 ביולי למחנה 80 שליד פרדס חנה. המעבר נעשה לכאורה זמנית, אך בעשורים הבאים נותר המחנה מזוהה באופן הדוק עם הנח"ל. לקראת ההפוגה השנייה ועקב חשש ממחטפים ערביים של הרגע האחרון, החליטה הממשלה ב־18 ביולי כי התקפה ערבית באותו מרחב תיחשב "כורח עליון", והגדנ"עם שהספיקו להתאמן עד אז כשבועיים וחצי ישמשו ככוח רזרבי להדיפתה. אולם מתקפה כזאת לא נערכה (בן-גוריון: 1983, 599; דואר: 1989, 18). בסופו של דבר תעסוקתו המבצעית של הנח"ל כללה לכל היותר בט"ש.

התמחות חילית לגדנ"עים

בין ראשי תנועות הנוער, כמו גם בין הורי אותם נערים, היו שחששו כי ההחלטה לגייס את ילידי 1931 לחודשיים אינם סוף פסוק. גם העילה צופה פני העתיד, ולפיה גויסו בתור: "רזרבה ארצית לקורסים מקצועיים וכלליים", רמזה על כך. ואכן, לקראת תום שני חודשי האימונים של המחזור הראשון, על פי הצעתו של ראש אכ"א משה צדוק, ובניגוד להבטחה שלא לשחרר את הנערים, לאחר שבוע של חופשה הם זומנו להמשך אימונים בחילות מקצועיים: חת"ם, שריון, ים, אוויר וקשר. אותם נערים, "בעלי השכלה תיכונית ותפיסה מהירה", קביעה שהתחזקה על ידי בחינות פסיכוטכניות שבהן בלטו לטובה בהשוואה ליחידות אחרות, נחשבו הגדנ"עים לחומר אנושי מועדף שקסם במיוחד לחת"ם ולחיל האוויר (כהן: 2004, 563–589, 623). הפרת ההבטחה, שמשמעותה באותה העת הייתה ריקון בתי הספר מהבנים תלמידי השמיניות שלימודיהם יופסקו לזמן בלתי ידוע, נומקה בהינתנה בחוסר סמכות המוקנית לממשלה ולא למרכז הגיוס (בן-גוריון: 1983, 577, 627, 794, 795).

ראשי התנועות חששו כי רבים מקרב חברי הגרעינים שיפוזרו בחילות השונים יעזבו לבלי שוב את מסלול ההכשרה, ובהיעדרם אולי אף לא תהיה לו תקומה. בכל הנוגע לנוער העולה עלה החשש כי גיוס גורף עלול להביא להתפוררות מסגרת עליית הנוער בכללה (ר' להלן). סיבה אחרת לחשש הייתה שלאחר תקופת ההכשרה הארוכה יחסית בחילות המקצועיים, יתעקש צה"ל עקב התמחותם להחזיקם בשורותיו. אפילו עצם הגיוס לאימונים פגע בחיי הגרעינים. כך, טעם קיומן של תנועות הנוער החלוציות עמד

בסכנת אובדן בהיעדר אופק חלוצי־התיישבותי לבוגריהן, הבא לידי ביטוי בהזרמתם אל ההתיישבות העובדת. נוסף על כך, משמעות הזימון להמשך האימונים, הפעם לא במחנה גדנ"ע ייעודי, הייתה הכנסת חברי הגרעינים ל"חיי קסרקטין". בקונוטציה של אותה העת, בעיני אנשי החינוך וראשי תנועות הנוער המשמעות הייתה, בייחוד על רקע ההפרדה הצפויה מבנות הגרעין, גסות הליכות, ניבולי פה, משחקי מזל, בילויים מפוקפקים, שיממון, חדגוניות ועוד. הקמת הנח"ל "חסכה" מחברי הגרעינים את רובן של חוויות מפוקפקות אלה. החשש בנוגע להתעקשות צה"ל שלא לשחררם אכן התממש וגדנ"עים, כולל נח"לאים, שחפצו בהמשך לימודיהם – קיבלו רק באביב 1949 לאחר סיומם המעשי של הקרבות חופשה לשם כך.

תגובת תנועות הנוער

זמן קצר לאחר גיוס מחזור השביעיות הראשון, וכאשר הלך והסתמן כי אותם נערים לא ישוחררו בתום אימוניהם אלא יופנו להתמחות בחילות השונים, נזעקו ראשי תנועות הנוער המיישבות כדי לקדם את פני מה שנראה להם כסכנת התפוררות הגרעינים. לצורך תיאום פעולותיהן הקימו אד"הוק את מועצת תנועות הנוער. באמצע יוני פנו למשרד הגיוס בבקשה לגייס במקובץ את חברי הגרעינים ילידי 1931, ולהפנותם לאימונים ועבודה בהתיישבות העובדת בדומה למקובל בפלמ"ח. משרד הביטחון נדרש אף הוא לסוגיה, והחלו דיונים בנוגע להקמת אגף במשרד שיטפל בנוער החלוצי, ובמשתמע יבטיח את המשך קיומו הייחודי גם בצה"ל. לצורך כך הוזעק אליהו (אליק) שומרוני מאפיקים, פעיל ותיק בארגון תנועות נוער וקודם לכן מנהל מחלקת הנוער במרכז מפא"י. בה בעת דרש מטה הפלמ"ח לפרוש את חסותו על הנערים כעתודת כוח אדם למילוי הפערים בשורותיו. בתחילת יולי הוציאה מועצת תנועות הנוער מכתב לראשי מערכת הביטחון, ובו תיארה את מצבן העגום של הכשרות הפלמ"ח, והעלתה רעיונות למנוע גורל דומה מגרעינים שחבריהם ילידי 1931. על פי אותו מכתב, המסגרת שתבצע רעיונות אלה תוקם ליד מטה הפלמ"ח. במהלך יולי, עדיין ללא תפקיד מוגדר במשרד הביטחון, החל שומרוני לגבש הצעה להקמת חטיבה צה"לית נפרדת לצורך הכשרה חלוצית וצבאית שלא במסגרת הפלמ"ח.

נציגי הסתדרות הצופים, בן ציון בארי ושמואל תג'ר אבי־עד, שהיו הראשונים מבין נציגי תנועות הנוער להגות באפשרות לנטוש את קורת הגג של הפלמ"ח, פנו באמצע

יולי לבן-גוריון והציעו כי חברי הגרעינים יתיישבו בכפרים ערביים נטושים ויחזיקו בהם כמשלטים. על פי הצעה זו תובטח מצד אחד שלמות הגרעינים, ומצד אחר ימלאו אלה תפקיד התיישבותי וביטחוני. אלא שהאחרון הסתייג מרעיון זה (בן-גוריון: 1983, 593; פעיל וזהר: 2008, 358).

במשך קיץ 1948 נמשכו חילופי מכתבים ערניים בנושא עתיד ההכשרות. הרעיונות השונים שהובעו בהם כללו את המרכיבים הבאים, הדומים להסכם ההכשרות:

1. שמירה על שלמות הגרעינים, כולל הבנות ובעלי הכושר הלקוי;
2. הקצאת מיעוט מחברי הגרעינים לפיקוד או להכשרה צבאית, הדורשים ניתוק מהגרעין;
3. הכשרה צבאית במקובץ (בכורח הנסיבות, בנים ובנות בנפרד) ליתר חברי הגרעין (ולאולם אחוזים מן הסעיף הקודם עד לצאתם), בדרך שהגרעין יהיה יחידה צבאית מאומנת;
4. עיקר התעסוקה הצבאית של הגרעין יעשה בסביבות מגוריו;
5. שינויים במיקומו של הגרעין ובהצבתם של יחידים מחוץ לאחוזים שהוזכרו, יהיו חריגים ותולדה של נסיבות ביטחוניות קיצוניות בלבד;
6. אוטונומיה חברתית וחינוכית לגרעין;
7. סידורים מיוחדים לשעות חירום, תוך עליונות צורכי הביטחון על צורכי הגרעין;
8. מעורבות מובנית של גורמים חינוכיים ומיישבים שמחוץ לצבא בהחלטות הנוגעות לגרעין.

צווי הגיוס לנערים כללו גם 1,243 חניכי עליית הנוער (ללא 917 חניכות). הסידור, שנקבע טרם הוצאת צווי הגיוס, קבע כי חברת נוער שגיל חבריה הממוצע הוא 17.5 או יותר ושוהה בהכשרה שנה וחצי או יותר – חייבת גיוס. לאחר הוצאת הצווים חששו ראשי עליית הנוער מתחולה גורפת מדי שלהם, בלא להתחשב בזמן השהות בארץ – דבר העלול להביא להתערערות חברות הנוער. הם הטעו כי עבור הנערים בקטגוריה זו חייב להתקיים פרק זמן מינימלי בארץ לפני שיתגייסו, וכי חייב להתקיים איזון בין שירותם הצבאי ללימודיהם, שנפגעו ממילא משמעותית עקב המצב, וגיוסם (שקיבל באירוניה את הכינוי "ביטול תורה") לעבודות, לשמירה, להתבצרות ולעיתים ללחימה. אותם נערים אף סבלו אבדות: שמונה הרוגים, 16 פצועים ושניים שנפלו בשבי. חשש זה התברר עד מהרה כחשש שווא: משרד הביטחון החזיק אף הוא באותה דעה, וחילופי הרעיונות נגעו רק בפרטים המדויקים. לעת עתה ועד לסיום הדיונים בעניינם באמצע ספטמבר, הניחו להם (הדחייה מרמזת על רצון טוב שלא

לפגוע בחברות הנוער), והם לא נכללו במחזור הגיוס הראשון (קולודני: 15.9.1948, והתכתבויות רבות נוספות באותו תיק).

צו פנימי לעומת צו גיוס

באותה עת ליווה את היישוב מתח בין ההווי וסגנון החיים הצבאי ובין האידיאליזם החלוצי, לפחות מאז ימי הגיוס לגדודים העבריים בשלהי מלחמת העולם הראשונה (צחור, 1977, 30-39). עם פרוץ המלחמה נטה המאזן לכיוון הראשון, אולם על אף הממלכתיות שהנהיג בן-גוריון ביד רמה, בממשלה ובצה"ל לא נעדר רצון אותנטי לשמר ואף לטפח את הרוח ולפיה "להתיישבות חלוצית הולך אדם רק על פי הצו הפנימי", אשר התגלמה בגרעינים מיסודן של תנועות הנוער החלוציות. רצון טוב זה שרר יחד עם ההכרה בערכה של ההתיישבות הן כערך כשלעצמו, הן תוך שילובה בדרך מועילה גם כאשר "צורכי המלחמה והניצחון קודמים לכול", ויחד עם ההבנה כי על אף הייחודיות המתבדלת-משהו שאפיינה לעיתים את אותן תנועות אין אפשרות לוותר על רוחן החלוצית.

כבר ב־1942, בעיצומה של מלחמת העולם השנייה, עת הוציאו המוסדות הלאומיים צו גיוס לנוער העברי, הוחלט לפטור ממנו את חברי ההכשרות, מאות במספר, בתור שכאלה (אלה שהתגייסו כיחידים נכללו במכסה של המשקים המארחים). גישה זו לא השתנתה, בעיקרה, גם במלחמת העצמאות, ולמעשה החלטה 181 של עצרת האו"ם – תוכנית החלוקה – אף הדגישה בעיני ההנהגה את חשיבות ההתיישבות. במרס 1948, אולי החודש הקשה ביותר במלחמה, הציע יוסף יזרעאלי מאפיקים, חבר המטה הארצי של ההגנה, להפריד את הנוער המיועד להתיישבות מן הכוח הלוחם. אמנם בחודשי המלחמה הראשונים, עד אביב 1948, פסקה ההתיישבות, אך תכנון ההתיישבות לא והמתיישבים אמורים היו להיות בראש ובראשונה גרעינים מטעמן של תנועות הנוער החלוציות, כמו גם יוצאי הכשרות הפלמ"ח. מחלוקות, אם בכלל, שררו רק בנוגע לעדיפויות בהקצאת כוח האדם בין הדרישות הדוחקות של המלחמה להתיישבות. באפריל ובמאי הוקמו ברור חיל, בית לחם הגלילית ושומרת. בתקופה שבין פלישת צבאות ערב ב־15 במאי ועד ההפוגה המחישה את ערכה עמידתם בהצלחה של יישובים כמו נירים, גשר, דגניה א' וב', נגבה ואחרים מול הפולשים, והעלתה את יוקרתה של ההתיישבות מבחינה ביטחונית. במהלך ההפוגה הראשונה (11 ביוני–8 ביולי) הוקמו תימורים (אז קיבוץ בעמק יזרעאל, בהמשך הפך

למושב והועתק דרומה), יסודות (אז קיבוץ וכיום מושב), רשפים, נחשולים, קיבוץ בוכנוואלד (כיום נצר סרני), עין דור, שלוחות, רגבים וקיבוץ הבונים (כיום כפר הנשיא, ברנר: 1985, 283, 285; דואר: 1989, 16; שירן: 1991, 11, 17, 19; גולן: 2011, 53).

עוד לפני הוצאת צווי הגיוס הראשונים לשביעיות, הובא בחשבון נושא חניכי תנועות הנוער, כמו גם הקשר עם תנועות האם בכלל, ובנוגע לארגונו של מחנה האימונים לשביעיות בפרט. יתרה מזו, נושאים אלה עלו בד בבד עם המחשבות אודות ארגונו מחדש של הגדנ"ע, לקראת תום ימי המנדט, אף עוד לפני הקמת ישראל וצה"ל. חברי הגרעינים היו כרבע: כ־400 מתוך כ־1,400 במחזור הגיוס הראשון, ומספרים דומים בשני, מכלל השביעיות. מספרם הקטן יחסית בהשוואה למאגר הגיוס הכללי, גם אם עלה בהמשך, לאחר שנמצא הסדר לגבי חברות הנוער העולה ובניכוי נשירה ניכרת, הקל על היכולת למצוא תשובה משביעת רצון לבעיה, מה גם שממילא אלה לא היו כוח אדם זמין ללחימה. עוד קודם לכן נענה מרכז הגיוס לבקשת התנועות לדחות את גיוסם של כמה מהמדריכים בתנועות נוער, וגם גיוס הגרעינים במקובץ לפלמ"ח נמשך לעת עתה. הלך רוח של הבנה, הסכמה ואחדות מטרה שרר בשני הצדדים. כאשר עלה הנושא הציע בן-גוריון כי הגרעינים (שבמשתמע קיומם יובטח) יקיימו תחילה אימון רצוף של שלושה חודשים ובסיומו, בעת ההכשרה במשקים, יתאמנו יומיים או שלושה בחודש. מעבר להקמת היישובים, ביטוי מעשי לחשיבות העליונה של ההתיישבות בעיני הממשלה היה שחרורן של הכשרות פלמ"ח מאוגוסט 1948 ואילך, ממש באותם ימים בהם התקיימו הדיונים (בן-גוריון: 1983, 593, 641, 795; שירן: 1998, 1).

פקודת הקמת הנח"ל

ב־10 באוגוסט שלחו מנהיגי תנועות הנוער החלוציות מכתב לבן-גוריון, ובו הביעו את רצונם למצוא דרך שתבטיח את שלמות גרעיני ההתיישבות גם במסגרת צה"ל בעת מלחמה. בהבינם את כיוון של הרוחות ביקשו הפונים "מסגרת מיוחדת לגרעינים שאינה קשורה לחטיבה צבאית כלשהי, פרט לאימונים אם יוחלט על כך". הפלמ"ח כלל לא הוזכר במכתב, אלא על דרך השלילה ברמז ליודעי ח"ן, שכן כינויו טרם המלחמה היה "החטיבה". בעוד הדנים יושבים על המדוכה, לא קפאה המציאות על שמריה והתרחבו משמעותית גבולות המדינה, למשל בגליל המערבי והתחתון, בשפלה הפנימית ובפרוזדור ירושלים, ונוצר מחסור בגרעינים למטרת קיבוע האחיזה

בשטח. לעת עתה, על אף שיתר הגדנ"עים סיימו את שני חודשי האימון הראשונים, נותרו חברי הגרעינים במחנה האימונים ולא פוזרו לחילות צה"ל השונים (דואר: 1989, עמ' 15; כפכפי: 1990, 96).

הפתרון שאומץ היה הקמת הנח"ל – נוער חלוצי לוחם – כמסגרת מיוחדת כלשון הפקודה מטעם הרמטכ"ל דורי ב-12 בספטמבר 1948 "על מנת לשמור על האלמנט החלוצי של ההתיישבות". בשלב זה, שהוגבל לילידי 1931 חברי גרעינים קיימים, מדובר היה בהמשך קיום הגרעינים גם לאחר גיוסם במסגרת הגדנ"ע. כך נהנו הגרעינים ממידה רבה של המשכיות, עוד מאז הסכם ההכשרות של 1944, בנוגע לחיבור של הפלמ"ח, וכעת הנח"ל, עם ההתיישבות העובדת. עם זאת, בהיבט חשוב אחד: הזיקה הרשמית אל הפלמ"ח, נשברה ההמשכיות. חרף זאת, רוח הפלמ"ח ריחפה במידה רבה על הנח"ל הן תודעתית, הן בהיבטי הארגוניים: ההכשרות והמסלול, הבחינה החברתית והתרבותית, אפשרות בחירת משק ההכשרה ומשק היעד, האחוזים מכוח האדם לפיקוד ולצרכים מקצועיים ועוד. במקום הפלמ"ח נקבע כי מדור מיוחד במשרד הביטחון יופקד על ההיבטים הארגוניים, החברתיים והחינוכיים של הגרעינים והוראותיו, כל עוד אינן פוגעות בהיבטים הצבאיים של תפקידם, יחייבו את המפקדים מטעם הגדנ"ע.

באותה הזדמנות בוטלה מסגרת החג"ם ואוחדה עם הגדנ"ע, שפרש כנפיו על בני 14–17. אליק שומרוני מונה לרמ"ד הנח"ל באגף הנוער של משרד הביטחון (החל ב-20 במרס 1949: ראש אגף הנוער והתרבות הגופנית), ותפקידיו של מדור זה כללו: קביעת מקומות ההכשרה של הגרעינים (בתקופת המלחמה תוך תיאום עם הרמטכ"ל); קביעת החוזים עם המשקים המארחים את הגרעינים ומעקב אחרי ביצועם; אספקת ציוד אזרחי לגרעינים; ארגון קורסים חקלאיים; קיום מחלקת תרבות והסברה; קיום הקשרים עם המוסדות האזרחיים השונים: עליית הנוער, גופים מיישבים, תנועות נוער וכדומה (קורן: 1997, 21).

יישום פקודת הקמת הנח"ל

ב-12 בספטמבר, לאחר פרסום הפקודה, חוילו הגדנ"עים חברי הגרעינים שהתאמנו באותה העת במחנה 80, ובמקום להישלח להתמחות בחילות צה"ל השונים המשיכו כחודש נוסף באימוניהם, שבסיכומו של דבר ארכו כשלושה חודשים. במהלך האימונים הוקמה פלוגת הנח"ל הראשונה, פלוגה א', בפיקוד שמואל תג'ר אביעד,

ובה חמישה גרעינים של תנועות הצופים, התנועה המאוחדת (שני גרעינים, אחד מהם מכבי הצעיר), הנוער העובד ובני עקיבא. כן התאפשר לחברות הגרעינים להצטרף לחבריהם בפלוגה, דבר שסייע לשמר את האווירה התנועתית והזרים חיים ופעולה חברתית ותרבותית. מבחינת צה"ל כל גרעין היה מחלקה, אם כי מטבע הדברים הן היו שונות זו מזו בגודלן, ומבחינה צבאית בעוצמתן. הפלוגה מנתה 185 חיילים, כולל בעלי כושר לקוי, ואליהם נוספו 35 בנות הגרעינים, עליהן כאמור לא חלה בשלב זה חובת הגיוס, ותריסר ילידי 1932 – מספרים המורים על נשירה משמעותית במהלך המסלול שמן הגיוס, הפתאומי יחסית, ועד היציאה למשקים (מדור הנח"ל: 1949, 50, 64).

השומר הצעיר, ובעיקר המחנות העולים, הסתייגו מההסדר שעל בסיסו קם הנח"ל, שבישר למעשה על סופו של הפלמ"ח בהיעדר "חלקי חילוף", וראו בו מזימה לפירוקו. מינוייהם של שומרוני, כמו גם אלחנן ישי – שניהם, ולא לגמרי במקרה, בעלי זיקה למפא"י – לעמוד בראש הגוף החדש, לא הוסיפו להתלהבותן. מפ"ם התנגדה להסדר החדש מיד עם פרסומו, ואף קודם לכן כשהסתמן המתווה החדש. בתום החודשים הראשונים ושבוע החופשה בסיימם לא שלחו השומר הצעיר והמחנות העולים את הגרעינים מטעמן להמשך האימונים. חרף זאת, במחשבה שהדבר יפטור אותם מחובת הגיוס, הפנו אותם ישירות למשקי היעד אילון ומנרה בהתאמה (דבר המסביר חלקית את ה'נשירה' שהוזכרה לעיל). לא זו אף זו, אותן תנועות "הבריו" לפלמ"ח (תוך עקיפת אכ"א) ארבעה גרעינים (גלבר: 1986, 217).

במהלך האימונים, ועל אף שלא היו אמורים להיות כוח לוחם, שימשו הנח"לאים שנאמנותם לממשלה הייתה מעבר לכל ספק כעתודה פיקודית (שלא הופעלה) בתקופת המתיחות שלאחר רצח מתווך האו"ם פולקה ברנדוט על ידי הלח"י. נוסף על כך, לקראת סיום האימונים החזיקה הפלוגה כמה משלטים בגזרה. בתום אימוניהם יצאו הגרעינים השונים להכשרה במשקים בשרון (הצופים, לימים ממייסדי יפעת), עיינות (המכבי הצעיר, שני המשקים חלקו באותה העת את קיבוץ רמת דוד), גבת (המאוחדת), גבע (הנוער העובד) וטירת צבי (בני עקיבא). נוסף על הכשרה חקלאית ואימונים צבאיים, שירתו חברי הגרעינים בתורנות חודשית, מחלקה בכל פעם, בתפקידים שאינם כרוכים בלחימה בשדה התעופה ברמת דוד, הנמצא בקרבה יחסית לכל המשקים הללו. בתקופות לחימה כמו במבצע "ואב" (15–22 באוקטובר 1948) או "חירם" (28–31 באוקטובר), שבהם היו דרושות ידיים עובדות נוספות, הצטרפו בהתאם לצורך חיילים נוספים מהפלוגה וסידור זה נמשך עד סוף אפריל

1949, עת שוחררו הרוצים בכך להמשיך לימודיהם (מדור הנח"ל: 1949, -64 46).

ב-28 בספטמבר זומן מחזור נוסף של נערים שכלל 404 בני חברות נוער עולה, תריסר במספר, אשר על פי הסדר שהושג שהו תשעה חודשים ומעלה בארץ, והתעתדו לחזור ללימודים בתום האימונים שהחלו ב-19 באוקטובר. המגויסים מן המחזור השני היו רק חלק מבני חברות הנוער: אחרים, 299 במספר, רותקו למשקי הספר (דן, כפר סאלד, מצובה, עין גב ואחרים) בהם שהו ולא פעם השתתפו בקרבות באזורם (רוגני: 1978, 330, 331, 334-337, 340-345; כרמון: 1950, 185-189), וחברות נוער אחרות הועברו בשלמותן למשקים כאלה (359 במספר). אימוני המחזור השני, ממנו הוקמו שתי פלוגות נוספות – ב ו ג – נמשכו חודשיים, ובנות המחזור גויסו אף הן ושהו במחנה יחד עם הבנים. כמו במחזור הראשון גם כאן התרחשה נשירה, שכן במרס 1949 היו בפלוגות ב ו ג 269 נערים ונערות. גם במחזור הגיוס השני נמנעו השומר הצעיר והמחנות העולים לשלוח לאימונים את חברות הנוער המסונפות אליהן (דואר: 19, 1989; פעיל וזוהר: 2008, 352).

לאחר תום מבצע "חירם" יצאו הנח"לאים מן המחזור השני למסע באזור, וניצלו אותו למפגש בקיבוץ גבת עם מסיימי המחזור הראשון שאימוניו תמו בתחילת אוקטובר. הכנס שהשתתפו בו 17 גרעיני הנח"ל משני המחזורים הראשונים, ב-12 וב-13 בנובמבר, היה מעין הד לכנסי הפלמ"ח שלפני המלחמה, וכמו בכנסי הפלמ"ח שבהם נשאו דברים דמויות בולטות בהנהגת היישוב "מסמר הכנס", כהגדרתו של שומרוני, היה הרצאה של בן-גוריון. מורשת פלמ"חית נוספת שנמשכה בגרעיני הנח"ל שהתגייסו כקבוצה הייתה אווירה חברית בתוך המסגרת הצבאית. היא כללה טיפוח מודגש של פעילות חברתית ותרבותית: מעורבות רבה בוועדות השונות, כמו גם עצם קיומן, מסיבות, מפגשים, טיולים, עלונים פנימיים ועוד. בנוגע לאותם עלונים – מבין דפיהם בצבצו (אך לא הודגשו: הסגנון נטה להיות אופטימי ורענן) חוויות מן הגולה של בני חברות הנוער, ולא פעם תיאורים מכמירי לב. בני המחזור השני חוו אירוע קשה, כאשר במהלך אימונים באש חיה נהרג שלמה לינדנברג.

על אף אותם סימני כינונה של מסורת נח"לאית, שהיא במידה רבה המשכה של זו שהתגבשה בפלמ"ח, עדיין ניכר היה כי צה"ל עדיין מתחבט בנוגע לדרך ההתייחסות אל גוף צבאי חריג-משהו זה, והגישה לענייני משמעת צבאית חיצונית, למשל, לא הייתה אחידה במשך אותם חודשיים (שומרוני: 1953, 16-20, 73; עלון הסיום למחזור ג' נח"ל: תש"ט, 2).

למרות פירוק מטה הפלמ"ח ב־7 בנובמבר 1948, לא ויתר הפלמ"ח סופית על אחיזתו בחברי הגרעינים, ולו רק כחיילים בעלי רקע איכותי. בישיבה של בן-גוריון עם המטכ"ל ב-17 בנובמבר ביקש יגאל אלון, מפקד חזית הדרום וקודם לכן מפקד הפלמ"ח, לתגבר באמצעותם החל בינואר את חטיבת הנגב. בקשה זו עלתה ככל הנראה בידיעה שרובם יסיימו את אימוניהם במחצית השנייה של דצמבר, וכן שקרב המועד שבו אפשר יהיה לשלוח אותם ללא הגבלה לקרב (נראה שהניח כי המועד הוא 1 בינואר. בפועל, מועד זה נקבע ל־30 באפריל 1949). אלא שקרבות האש והתנועה של מלחמת העצמאות הסתיימו בתום מבצע "חורב" ב־7 בינואר 1949, והנושא ירד מסדר היום (בן-גוריון: 1983, 830, 837, 867, 946).

משהתברר כי פירוק מטה הפלמ"ח הוא עובדה מוגמרת, נוצר הרקע להסרת הסתייגות השומר הצעיר והמחנות העולים מן הנח"ל. אלה, שהיו מעוניינות לא פחות מיתר התנועות החלוציות בשמירת עתודות ההתיישבות שלהן, שלחו גרעינים מטעמן למחזורי הגיוס הבאים והנושא כולו יושב, תרתי משמע, בדרכי שלום. ב־13 בפברואר התגייס המחזור השלישי של הנח"ל, שמנה 390 חיילים, כמעט כולם חניכי עליית הנוער, והסתפק בחודש אחד של אימונים לפני שעבר להכשרה. הוא הדין במחזור הרביעי שסיים את אימוניו ב־12 באפריל (דואר: 1989, 21).

התיישבות

הגרעינים שחילו במחזור הגיוס השני, כולם חברות נוער עולה, היו הראשונים להתיישב במסגרת הנח"ל, וזאת תוך המשך ההכשרה. כיוון שרובם צברו ניסיון לא מועט בעבודה בקיבוץ, הם היו כשירים יותר למשימה מהגרעינים מן המחזור הראשון שצמחו בארץ. בינואר 1949, לאחר שהסתיימו אימוניהם, יצאו ברובם להתיישבות. ארבעה גרעינים התיישבו בדרום: האחד, חברת נוער מדברצן שבהונגריה, התיישב בניצנים – קיבוץ שכבשו המצרים ב־7 ביוני 1948, נכבש חזרה בסוף אוקטובר וטרם יושב מחדש. באוגוסט 1949 עזב הגרעין, לא מעט בשל חיכוכים בינו ובין המשק המארח. הוא המשיך בהכשרה בכפר גליקסון, ובסוף 1949 התיישב בקיבוץ קצר הימים צור מעון (באזור (אך לא באותו מקום) ניר עוז של ימינו).

גרעין שני התיישב בחצרים. גרעין אחר של "ילדי סלווין" (כפר בצפון איטליה ובו מעון לנערים ניצולי השואה) ישב בצאלים, קיבוץ שתושביו המקוריים עזבוהו וחלקם עקר לכפר החורש. לגרעין הצטרף גרעין סלווין נוסף שהתאחד עם בוגרי סלווין

שהתגייסו לגדוד השישי של הפלמ"ח. בשל גילם הצעיר והשלב המוקדם של הכשרתם, הם לא יועדו גרעינים להיות התיישבות קבע, אלא להבטיח את האחיזה במקומות מבחינה ביטחונית ומבחינה כוח עבודה, אולם כמה מהם נקשרו למקום ונשארו גם בתום ההכשרה (מגד: 1984, כל הספר).

גרעינים נוספים של נוער עולה מאותו מחזור התיישבו בצפון ושם המשיכו בהכשרה. האחד במסדה, קיבוץ שכבשו הסורים בסוף מאי 1948, נהרס ונכבש מחדש לאחר ימים מספר. הגרעין התפרק באוגוסט 1949, אך קיבוץ מסדה התבסס מחדש עד אז. גרעין אחר, שכלל אף הוא את ילדי סלוינו, התאחד עם בוגרי סלוינו שהתגייסו לגדוד הראשון של הפלמ"ח ועם גרעין ישראלי שעבר הכשרה בקיבוץ אבוקה (ליד כפר רופין, הקיבוץ ננטש בהמשך) ואלה הקימו את קיבוץ ראש הנקרה. שני גרעינים יצאו להכשרה בעין גב, במהלכה החזיקו את משלט סוסיתא הסמוך, וגרעין נוסף יצא לקיבוץ כנרת. ב־23 באוגוסט הקימו שלושה גרעינים אלה את קיבוץ האון. יתר גרעיני הנוער העולה מאותו מחזור עברו להכשרה, ויצאו להתיישבות או להשלמה לאחר התקופה המתוארת.

באותה תקופה עלה להתיישבות גרעין שקורותיו ומסלולו היו יוצאי דופן. תחילתו בהכשרת נווה ים שיועדה לפלי"ם – יחידת משנה בגדוד הרביעי של הפלמ"ח, שאליה הצטרפו שני גרעיני התנועה המאוחדת מתל אביב. עם פרוץ מלחמת העצמאות מצאו עצמם כמה מן החברים בחיל הים המתגבש, ואחרים בחטיבות הראל או הנגב של הפלמ"ח. בסתיו 1948 הקימו החברים גרעין נח"ל בשם נחשונים שהתיישב באלומות, מתוך כוונה להקים בעתיד גרעין להתיישבות ימית בהמשך להכשרתם דאז בנווה ים. בסופו של דבר התיישב הגרעין בקיבוץ אבוקה.

ב־3 בנובמבר 1949 הקימו הגרעין של "הצופים", ממגויסי המחזור הראשון שתקופת ההכשרה ישב בקבוצת השרון, יחד עם גרעין של נוער עולה מאפיקים, את תל קציר. בסתיו 1949 התיישב גרעין הנוער העובד שישב בגבע בקיבוץ אבוקה. יתר מגויסי המחזור הראשון השלימו קיבוצים קיימים במהלך 1950 (דואר: 1989, 18, 21).

משימות לאומיות

הגדנ"ע הרבה להתגייס למשימות לאומיות באותה תקופה, כאשר הדוגמה הבולטת היא השתתפותו במפקד האוכלוסין הראשון ב־8 בנובמבר 1948. המפקד היה

פרויקט עתיר כוח אדם, שקשה היה לגייסו בתנאי מלחמה, ושיתוף הגדנ"ע היה פתרון מתבקש. באמצע 1949 יצאו הגדנ"עים לשורה של מבצעים: מבצעי "נטע" ו"עישוב" לצורך נטיעת יער באזור מעיין חרוד; מבצע "גדר" להקמת גדר ביטחון במשולש שזה מקרוב עבר לידי ישראל בהסכמי שביתת הנשק; מבצע "עשב" ו"שיפוף" בקיץ 1949 ביישובים ערביים נטושים, לצורך הכנתם להתיישבות עולים חדשים (דיין: 1977, 149).

הנח"ל לעומת זאת הפנה מבטו דרומה. זיקת תנועות הנוער החלוציות והפלמ"ח, כולל מסעות כמעט פולחניים לאזורי ים המלח והנגב ששיאם לרוב על פסגת מצדה, שימשה כרקע להלך רוח זה, כמוה גם זיקה הולכת וגוברת של תנועות ההתיישבות הציוניות שביטוייה הבולט היה הקמת 11 הנקודות בנגב בסתיו 1946. הקצאת רובו של הנגב למדינה היהודית בתוכנית החלוקה הביאה למאמץ תכנוני לממשה בשטח, עוד לפני שהתבררו האמצעים שאפשר יהיה להקדיש וההיתכנות הצבאית לכך. ניתוק הנגב למשך חודשים ארוכים על ידי הצבא המצרי, ומאמצים דיפלומטיים לקרוע אותו מישראל בסוף מלחמת העצמאות ואף לאחר מכן, הניעו את ממשלת ישראל לבסס את אחיזתה באזור. אלחנן יש שהיה מקורב לבן-גוריון אישית ופוליטית חלק עימו זיקה עמוקה לנגב. בתחילת 1948 צורף לצוות תכנון לנגב, ובמסגרתו עסק בין היתר בתכנון התיישבות יהודית באילת ובאיתור מקורות מים ודרכים בדרך אליה. גם לאחר שהשתלט צה"ל על האזור, דובר עליו כיעד לרגש החלוציות המפעם בתנועה הציונית, ועל "כוח המשיכה לנגב שישאב אליו את הנוער" (בן-גוריון: 1983, 133, 140, 175; שירן: 1998, 36).

להבדיל מהגדנ"עים שמרכז חייהם היה נטוע במקומות מגוריהם האזרחיים, את הנח"לאים המגויסים אפשר היה לנתק לזמן רב יותר. מבצעים נערכו במקומות שכוחי-אל, בייחוד בתנאי התחבורה והתקשורת של 1949. במבצעים אלה הנח"ל, עדיין במסגרת הגדנ"ע, ביצע, במידה רבה במו ידיו, מפעלים המזוהים עימו – זיהוי שטיפחו ראשי הנח"ל, באותה העת ארגון עוברי, ששאפו לקבעו בתודעה כ"נחל איתן" (ולא כנחל אכזב). זיהוי זה הסתייע בהגעתם של עיתונאים, אשר מסע ההרפתקאות המאובק שעברו יחד עם הנופים הכבירים, ופרדוקסלית ככל שמדובר בעיתונות הנימה הסודית-למחצה שבהם נעטפו, התגברו ולמעלה מזה על המרחק.

מבצע "סולל"

בדצמבר 1948, כאשר המחזור השני של הנח"ל התאמן במחנה 80, עלה הרעיון לארגן למתאמנים, חברות נוער וגדנ"עים אחרים, מסע בן כשבוע למצדה ולסביבתה. זמן קצר לפני אותו מועד חודש הקשר לסדום המנותקת, אך באותה העת לא הייתה עדיין לישראל דריסת רגל בחופי ים המלח צפונה משם, וזו הושגה רק במרס 1949. לשמע התוכנית, שמשמעותה שליחת מאות נערים בעיצומה של מלחמה לאזור שאינו בשליטת צה"ל, פנה ראש המחלקה לעליית ילדים ונוער בסוכנות היהודית משה קול לראש אג"ם יגאל ידין, ציין כי מוסדות עליית הנוער "רואים בחרדה" תוכנית מסע זה וזו המתינה לעיתוי הולם יותר להגשמתה. כך או כך, הייתה זו עדות לשאיפה לחידוש מסורת "המסעות הגדולים" של הפלמ"ח, שהצטלבה עם הצורך לבסס את האחיזה באזורי עין גדי ומצדה, באמצעות התקנת דרך יבשתית (קולודני: 23.12.1948).

בסוף מרס הציע אלחנן ישי כי הנח"לאים שתכננו מסע למצדה ישתתפו בסלילת הדרך האמורה, ולדבריו הפלוגה הראשונה של הנח"ל כבר הציעה עצמה לעבודה. ב-2 באפריל 1949 החל מבצע "סולל", שמטרתו סלילת חלק מן הדרך מסדום למצדה, מעט יותר משלושה שבועות לאחר תפיסת האזור. פלוגות א, ב ו-ג, מעט יותר מ-500 חיילים, התרכזו בבסיס היציאה בבאר שבע. למוחרת, במסע ממונע שנמשך רוב שעות היום ועבר דרך כּוֹרְנוֹב (ממשית), המכתש הקטן ומעלה עקרבים, הגיעו לסדום (כביש 25 של ימינו טרם נסלל) ושם לנו. למוחרת הקימו מחנה עבודה בעין בוקק. לנח"לאים הוקצה קטע המטפס עד לגובה של כ-100 מטרים מים המלח, הכולל מורד הר תלול, בלתי עביר לכלי עבודה ממונעים, והחלו בעבודות הסלילה, אם כי אלה סבלו בתחילה מהיעדר ציוד בכמות מספקת. למוחרת עלה קצב הסלילה כאשר בולדוזר ומפעילו הצטרפו לסוללים, שעיקר עבודתם היה סיקול הסלעים מן התיב המתוכנן. העבודה נמשכה עד 8 באפריל, כאשר הסוללים פרצו דרך של כ-4.5 ק"מ (בקו אווירי מעט יותר מ-3.1 ק"מ), במקביל לחופו המערבי של ים המלח, החל מנקודה הנמצאת כק"מ מצפון לעין בוקק וצפונה עד לשפך נחל יעלים. התיב שנסלל לא היה כביש של ממש אלא דרך המאפשרת מעבר לרכב שטח. בשני הימים הבאים המשיכו הנח"לאים, כמיטב המסורת הפלמ"חית, במסע רגלי למצדה ואחר כך לראש זוהר (משטרת אֶזְזוּיִיכָה המנדטורית), בטרם חזרו לבאר שבע ומשם צפונה (מדור הנח"ל/ שירות תרבות: 5-7).

מבצע "ערבה"

הרעיון שעמד בבסיס המבצע עלה לראשונה, ככל הנראה, בתחילת מאי 1949, בהצעה מטעם אג"ם לאלחנן ישי כי הגדנ"ע יקבל על עצמו סלילת דרך לאילת. מטרתו של מבצע הייתה לערוך עבודות לביסוס אחיזה בעיר: הקמת עמדות ואמצעי הגנה אחרים וסלילת כביש. ישי הגיב בהתלהבות: "יציאתם לנגב, העבודה במדבר, ויצירת קשרים עם חבל ארץ חדשה זו וליכודם סביב משימה חלוצית-צבאית זו, מתקבלת מאד על דעתי". כוונתו הראשונית, וכך גם של שומרוני, הייתה להפנות למבצע נח"לאים ובוגרי שביעיות הנמצאים בחופשת הקיץ וצפויים לתרום קרוב ל-20 אלף ימי עבודה, ואילו שומרוני הציע שני מחזורים בני שבועיים נטו (ללא זמני הנסיעות, כשלושה ימים לכל כיוון). בכל אחד מהם יועסקו כ-600 צעירים, כלומר כ-14 אלף ימי עבודה. בסופו של דבר רק נח"לאים השתתפו במבצע. בפקודת המבצע שכתב ככל הנראה ישי, בסעיף "מטרה", פרט לזו המוחשית – העבודה – הופיעו חישול הגוף והרוח למשימות חלוציות כיבושיות נוספות, הפגנת והבלטת הכוח החלוצי הגנוז בנח"ל, ובהמשך למגמת עידוד הזיקה לנגב, הכרת הסביבה ותנאיה.

במבצע השתתפו פלוגות ב, ג ו־ד (חיילי פלוגה א שוחררו להמשך לימודים), ומניין המשתתפים עמד על כ-500. בשל מחסור במים, בכל זמן נתון שהתה באילת פלוגה אחת למשך כשבועיים או שלושה. אלה עסקו בעיקר בחפירות, והפלוגות החליפו זו את זו – דבר שהיה אתגר תחבורתי של ממש בתנאים של אותם ימים. ב־14 ביולי יצאה הפלוגה הראשונה לדרך שארכה כשלושה ימים, אם כי כוח חלוץ יצא לאילת מספר ימים קודם. ב־13 בספטמבר הסתיים המבצע, ולמחרת נערכה מסיבת סיום שבה הוצע למוזמנים, בהם שר החינוך זלמן שז"ר (לימים הנשיא השלישי) להביא עימם "שמיכה, מימיה, כובע, משקפי שמש, בגד ים, נעלי ספורט [ואף] כלי אוכל".

עולה אפוא, כי במצטבר עבדו הנח"לאים כשבעה שבועות. חייהם באילת כללו פרקי הווי, טיולים וכדומה, בהתאם למגמה של "יצירת קשרים עם חבל ארץ חדשה זו", וכן נשמעו תלונות בנוגע לאי יעילות בארגון העבודה – גורם שקשה היה לתקנו במהירות בתנאי התחבורה והתקשורת של אותם זמנים. בחישוב גס עולה כי אלה נתנו 6,000–7,000 ימי עבודה במקרה הטוב, כשליש מן המספר שחישב ישי. כמו כן, בעת שהנח"לאים שהו באילת, תקופה שעל פי פקודה מיוחדת של הרמטכ"ל ובתיאום עם עליית הנוער חושבה כנוספת על ימי האימונים, הם נגרעו מסידור העבודה של המשקים, שחלקם אכן התלונן על כך בהמשך, וניסה לפצות עצמו על חשבון פעילויות אחרות כמו אימונים; ובנוגע לחברות הנוער – לימודים.

הנח"לאים זכו לשבחים מן הרמטכ"ל עבור "העבודה הנפלאה" שעשו, תוך תקווה שרבים מקרב הנוער ילכו בעקבותיהם. עיתונות התקופה גמרה את ההלל על עבודתם כמו גם על הרוח החלוצית שהפגינו, כולל עיתונים כמו מעריב והארץ, שאינם מקורבים לחוגי התנועות המיישבות, ואפילו חירות מן הקוטב הנגדי. הערכתו של ישי כי המבצע יבליט את הכוח החלוצי הגנוז בנח"ל, וכך ישפיע על ההחלטות בנוגע לעתידו, שטרם עוצב סופית באותה העת, היה לה על מה לסמוך (מדור הנח"ל/ לשכת תרבות: תש"י, 7, 53, 65, 67, 69, 70, 72).

סוף תקופה

בתחילת 1949 החלו מחשבות על הצורה שילבש הנח"ל, שעל המשך קיומו הוסכם ללא ויכוח בעתיד. עם התווספות המחזורים הלך הנח"ל וגדל, ובסתיו 1949 מנה כ-1,100 חיילים על אף שמאגר גיוס המבוסס על גרעינים קיימים לא התחדש בשלב זה. נוסף על כך, אותם חיילים הלכו והתבגרו מעבר לגיל המקובל עבור הגדנ"ע. עם סיום המלחמה בשלה העת לקבע את מעמדו, שכיחידת משנה בגדנ"ע נראה יותר ויותר בלתי הולם, מה גם שמעשית הופרד הסגל הפיקודי המטפל בנח"ל מזה של הגדנ"ע. כמו כן, סיום המלחמה שיכך במשהו את רעבונו של צה"ל לכוח אדם לצורכי הלחימה, שהגביל עד עתה את ייעודו של הנח"ל: גוף שמטרתו למנוע את פירוקם של גרעינים קיימים. אותן מחשבות השתלבו בתכנונים מקיפים בנוגע לדמותו של צה"ל שלאחר מלחמת העצמאות. צורתן הסופית התגבשה בעיקרה בישיבה בקריה ב־24 במרס בהשתתפות בן־גוריון, דורי, שומרוני, ישי ואחרים (צדוק: מרס 1949).

כל אלה הביאו לבסוף לחקיקת חוק שירות ביטחון, שעבר בכנסת ב־8 בספטמבר 1949, ובו הוקדש מקום נכבד ביותר לנח"ל (ר' להלן). בהמשך לחוק פרסם דורי ב־18 בנובמבר פקודה להקמת הנח"ל כחיל נפרד, שלא תחת קורת הגג של הגדנ"ע, ושתחולתה מ־24 בנובמבר. כוונתה הראשונית, כפי שהתגבשה ללא שינויים מהותיים במהלך רוב 1949, הייתה שונה משמעותית מהמקורית: לא עוד מציאת פתרון לשימורם של גרעיני התיישבות בסערת המלחמה, אלא כדלהלן:

1. מסגרת להגשמה עבור גרעינים חדשים, שנועדו לשרת במסגרת החיל החדש 24 חודשים – אורך השירות בצה"ל כמקובל אז.

2. מסגרת שתקלוט את המגויסים לצה"ל בעבודה חקלאית על פי לשון חוק שירות

ביטחון. אלה נועדו לשרת בנח"ל תשעה חודשים משנת השירות הראשונה, וביתר הזמן ביחידות צה"ל למיניהן.

יצחק פונדק, קצין ללא זיקה מיוחדת להתיישבות העובדת, מונה למפקד חיל הנח"ל הראשון, ודומה כי מינויו נועד להדגיש את הצד הכלכלי-צה"לי של החיל (שומרני: 1953, 129).

בעוד המסגרת הראשונה אפיינה את הנח"ל במשך כחמשת העשורים הבאים, המסגרת השנייה – הכשרה חקלאית על פי חוק ושלא על פי "הצו הפנימי" – הוכחה במהרה כלא ישימה לנוכח המציאות. למעשה ספק אם הייתה באותו חוק מהות כלשהי מעבר לערכו ההצהרתי שכן יישומו, שפירושו הרחבת שורות הנח"ל, היה מציב בעיות שעל פניהן נראות בלתי ניתנות לפתרון. למשל חיי צבא ויישום כללי המשמעת והנהלה הצבאיים דורשים הצבת חיץ ברור בין החברה הצבאית והאזרחית, ואילו הנח"ל במהותו מרדד חיץ כזה. בהיעדרו, קיום המסגרת אפשרי רק בהינתן נוער שחונך מראש להגשמה, עבר סלקציה חברתית בהתאם ונהנה ממעטפת תנועתית וחינוכית. נוסף על כך, הניסיון ל"מיליטריזציה של העבודה", שנעשה בממדים קטנים במלחמת העצמאות הוכח כבלתי ישים ונזנח. גם ניסיון שנצבר עד אז, בהיקפים קטנים, להפנות נוער שלא עבר חינוך תנועתי וסלקציה כאמור למשקי ההתיישבות העובדת, לא היה מוצלח (גרינברג: 1998, 381).

בפברואר 1950 הסמיך החוק את שר הביטחון לפטור חיילים שאינם חברי גרעינים על פי שיקול דעתו, מחובת העבודה החקלאית. שיקול דעתו התגלה רחב עד מאוד, וכמו הפלמ"ח גם הנח"ל לא הרחיב את שורותיו מעבר לחוגי תנועות הנוער החלוציות. פרדוקסלית, הרעיון שעמד בבסיס החוק – מעין מהפכה מלמעלה שתתבצע בכלים ממלכתיים כדי להנחיל באמצעות צה"ל ערכים ציוניים וחברתיים – הראה בעליל את חיוניותו של הצו הפנימי במעשה ההתיישבות. כך או כך, הוא שיכך סופית את חששן של תנועות הנוער החלוציות לגורל הגרעינים מטעמן, והסיר את סימן השאלה בנוגע לקיומן ולייעודן.

סיכום

בנאמנותן לאידיאולוגיה החלוצית ראו עצמן תנועות הנוער החלוציות כנושאות דגל הערכים הנעלים של החברה היישובית בארץ, ובזאת זכו להערכה ולמחויבות

המתבקשת מההנהגה. ביטוי חשוב לכך היה המשך ההתיישבות בעיצומה של מלחמת העצמאות שנתפסה כמלחמת קיום נואשת, תוך הפניית משאבים המצויים בצמצום וכוח אדם איכותי. למעשה, במלחמת העצמאות ההתיישבות פסקה למשך פרק מוגבל שבו ניתנה עדיפות, אפילו על ידי המוסדות המיישבים, לגיוס לצבא: מתחילת הקרבות ב־30 בנובמבר 1947 ועד אפריל 1948, ואפילו ממש באותם חודשים, תוכננה הרחבתה. בתקופה זו היה הנח"ל רק אחד המכשירים לקידום ההתיישבות, ואף לא הגדול שבהם, כמתברר מהעובדה שגרעיני הנח"ל היו מוגבלים לשנתון יחיד – 1931. לנוכח הלכי רוח אלה קידמו המוסדות את הנח"ל בנפש חפצה, אף על פי שהכנסת גוף בעל זיקה לתנועות מיישבות פוליטיות כמו הנח"ל פגמה במשהו בהצגת צה"ל כצבא ממלכתי לעילא ולעילא.

שנתו הראשונה של הנח"ל התאפיינה בכמה קווים בולטים:

1. המשך מסורת הפלמ"ח ואף הדגשתה, יחד עם רצון מודע לחקוה ולהגיע להישגיו. על הנח"ל ריחפה באותה תקופה ההשוואה המתמדת עם הפלמ"ח, שנחשב לסיפור הצלחה ככל האמור בשילוב התיישבות ורמה צבאית נאותה, הן בשורותיו של הנח"ל עצמו, הן בהתבוננות בנח"ל מבחוץ. בכל זאת, בהיבט הביטחוני, אין כלל מקום להשוואה בין השוליות של הנח"ל בצה"ל של 1949, לדומיננטיות של הפלמ"ח בהגנה עד לאותה שנה.
2. קביעת דפוסים שאפיינו את הנח"ל משך עשורים רבים בעתיד. חלק מאותם דפוסים ינק הנח"ל מן הפלמ"ח.
3. זיקה בולטת אל הנגב והמדבר, שהודגשה והובלטה ככל האפשר.
4. ניסיונות להדגשת חשיבותו כנושא דגל החלוציות בהתאם לערכים ולצרכים של התקופה, ובהפגנת היכולת הגנוזה בנוער החלוצי לסיוע בהגשמת מטרות לאומיות. בהקשר זה, לעיתים נגס המרכיב המהדהד במרכיב המועיל. אלה הביאו אותו לסטות ממטרתו המוצהרת, שילוב התיישבות עם ביטחון.

מאמר זה מראה כי לא התקיים קונפליקט בין הנהגת המדינה לתנועות הנוער החלוציות, שבכל הקשור להתיישבות ראו עין בעין: במובן העמוק, ההתיישבות (וכמוה גם העלייה) אף קדמו מבחינה ערכית לריבונות שהתגלמותה במדינה יהודית עצמאית, ששימשה אך כמכשיר להשגתן הבלתי מופרעת. באותה מידה, מבחינה ערכית קדמה ההתיישבות גם לצרכי הביטחון, שנתפסו כאילוצים מתחייבים כדי לקיימה (עילם: 1975, 100-104).

מקורות

- אוסטפלד, ז. (1994). צבא נולד, א, משרד הביטחון.
- בן-גוריון, ד. (1983). יומן המלחמה, משרד הביטחון.
- ברזנר, ע. (1995). ניצני השריון, משרד הביטחון.
- ברנר, א. (1985). לצבא יהודי עצמאי, הקיבוץ המאוחד בהגנה 1939-1945, יד טבנקין.
- גולן, א. (2011). "קיבוצים, התיישבות ואסטרטגיה התיישבותית מראשית ימי התנועה הקיבוצית עד תום מלחמת העצמאות", עלי זית וחרב, י"א, כרמל והעמותה לחקר כוח המגן על שם ישראל גלילי.
- גלבר, י. (1986). למה פירקו את הפלמ"ח: הכוח הצבאי במעבר מיישוב למדינה, שוקן.
- גרינברג, י. (1998). "חטיבת עבודה צבאית: הניסיון למיליטריזציה של כוח העבודה במלחמת העצמאות", עיונים בתקומת ישראל, 8.
- גשור, ב. (2014). "חטיבה 9 במלחמת העצמאות", עלי זית וחרב, י"ד.
- דואר, י. (1989). ספר גרעיני הנח"ל, 40 שנה: 1948-1987, משרד הביטחון.
- דיין, ד. (1977). כן אנחנו נוער - ספר תולדות הגדנ"ע, משרד הביטחון.
- כהן, א. (2004). תולדות חיל האוויר במלחמה לעצמאות, משרד הביטחון.
- כפכפי, א. (1990). "פירוק הפלמ"ח במסגרת הממלכתיות הסמכותית", זמנים, 33.
- כרמון, ד. (1950). המצודה בקדמת הכנרת, מערכות.
- מגד, א. (1984). מסע הילדים אל הארץ המובטחת: פרשת ילדי סלבינו, עם עובד.
- מדור הנח"ל (1949). נח"ל, נוער חלוצי לוחם, משרד הביטחון.
- מדור הנח"ל/ לשכת תרבות (תש"י). מבצע "ערבה", פרשת עבודה לחוף אילת, נח"ל, משרד הביטחון.
- מדור הנח"ל/ שירות תרבות (1949), מבצע "סולל", פרשת סלילת דרך במדבר, משרד הביטחון.
- עילם, י. (1975). מבוא להיסטוריה ציונית אחרת, לוין-אפשטיין.

עילם, י. (1979). הגדודים העבריים במלחמת העולם הראשונה, מערכות.

עלון הסיום למחזור ג' נח"ל, חנוכה תש"ט.

פעיל, מ. וזוהר, א. (2008). פלמ"ח, פלוגות המחץ של ה"הגנה", 1941–1949, משרד הביטחון.

צדוק, מ. (מרץ 1949). "הערות לסיכום הישיבה מיום 24.3.1949 בעניין שנתון 1931 ונח"ל", מכתב לדורי, תיק 1308/1950 – 442, ארכיון צה"ל.

צחור, ז. (1977). "הוויכוח במפלגות הפועלים הארצישראליות על הגיוס לגדוד העברי", **קתדרה** 3.

קדיש, א. (1995). למשק ולנשק, ההכשרות המגויסות בפלמ"ח, המרכז לתולדות כוח המגן "ההגנה" על שם ישראל גלילי.

קולודני (קול), מ. (15.9.1948). מכתב ללא כותרת לבן-גוריון, תיק 4611\575, הארכיון הציוני המרכזי.

קולודני (קול) מ. (23.12.1948). מכתב ללא כותרת לידין, תיק 2169/1950 – 32, ארכיון צה"ל.

קורן, ד. (1997). הנח"ל, צבא עם ערך מוסף, משרד הביטחון ויד טבנקין.

קרן, ש. (1991). בין השיבולים והחרב, משרד הביטחון.

רוגני, מ. (1978). קיבוץ דן במלחמת הקוממיות 1947–1949, הוצאה לא ידועה.

שומרוני, א. (1953). מגל וחרב, שיחות עם הנח"ל, מערכות.

שירן, א. (1991). "התיישבות ביטחונית, תכנונה וביצועה במלחמת העצמאות", בתוך: התיישבות חדשה במלחמת העצמאות, יד טבנקין.

שירן, א. (1998). נקודות עוז, מדיניות ההתיישבות בזיקה ליעדים פוליטיים וביטחוניים בטרם מדינה ובראשיתה, המרכז לחקר כוח המגן "ההגנה" על שם ישראל גלילי.

שמיר, ש. (1994). "בכל מחיר" – לירושלים: המערכה בלטרון – הכרעה בדרך 7, מערכות.

עיון מחודש

המדרון החלקלק המוביל מ"כפיפות יתר" לעבר ה"פרגמנטציה" של הצבא בישראל

סטיוארט כהן

פרופ' אמריטוס במחלקה למדעי המדינה, אוניברסיטת בר־אילן

עמיחי כהן

פרופ' בפקולטה למשפטים בקריה האקדמית אונו ועמית בכיר במכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים

תקציר

לפני שני עשורים זוהו סימנים כי צה"ל נע לעבר מצב של "כפיפות יתר", הן כלפי מוסדות ממשלתיים והן כלפי קבוצות אזרחיות שונות. המאמר הנוכחי טוען כי לאחרונה נצפתה תופעה חריפה אף יותר, שהסיבות העיקריות לה הן שלוש: התפתחויות שאירעו בשנים האחרונות: הקיטוב ההולך וגובר בחברה הישראלית; ההשפעה הגוברת של הרשתות החברתיות על הדיון הציבורי; והתמשכות מלחמת חרבות ברזל. יחד, התפתחויות אלו הובילו לעבר "פרגמנטציה" של היחסים בין הצבא לחברה בישראל, דהיינו שחיקת מעמדו של צה"ל כגוף "ממלכתי" וכמוסד מאוחד הנאמן למסורת הליברלית של התנהגות בלתי מפלגתית ועל־מגזרית, הפועל אך ורק בהתאם להוראות הממשלה. תחת זאת, נוצר רושם כי – בין שבמתכוון ובין אם לאו – קבוצות שונות של משרתים בצבא מייצגות ומקדמות אג'נדות חברתיות או פוליטיות הנתונות למחלוקות ציבוריות. השפעתן של קבוצות אלו חודרת אל צה"ל ומערערת את היסודות עליהם מבוססת תדמיתו כצבא העם. אם סדקים אלו יתרחבו, הם עלולים לפגוע ביכולתו של הצבא לגייס כוח אדם ולפעול בצורה אפקטיבית וחוקית בעת ביצוע משימותיו.

מילות מפתח: פיקוח אזרחי; קיטוב חברתי; רשתות חברתיות; מלחמת חרבות ברזל; יחסי צבא-חברה.

Abstrac

Two decades ago, it became apparent that the IDF was moving towards a situation of "over-subordination" vis-à-vis various civilian institutions and groups, not all of which were governmental. This article claims that it is now possible to identify an even more acute phenomenon, the principal cause of which is the recent confluence of three major developments: the incremental polarization of Israeli society; the increasing influence wielded by social media on the tenor of public debate, and the extended conflict known as "the iron swords war". Together, these developments are driving the army towards "fragmentation", by which we mean the erosion of its status as a unified institution loyal to the liberal tradition of non-partisan and non-sectarian behavior, and an instrument that acts solely in accordance with government directives. Instead, the impression created is that various groups of military personnel - intentionally or not - represent and promote social and/or political agendas that generate public controversy. The influence of these groups penetrates the army and undermines the foundations on which the IDF's image as a people's army is based. Should those fissures widen, they could impair the army's ability to recruit personnel and to operate effectively and legally when carrying out its missions.

במאמר שפרסם אחד מכותבי מאמר זה ב־2005 הוא זיהה סימנים של תופעה, שקיבלה את הכינוי "כפיפות יתר" של צה"ל לדרגים שונים במגזר האזרחי (כהן, 2005). הכוונה הייתה לשינוי במערכת היחסים בין הצבא והחברה בישראל עקב הניסיונות הגוברים, החל משלהי המאה ה־20, של גורמים אזרחיים שונים להשפיע על התנהגות צה"ל ואף על ערכיו. בראש רשימת הנושאים שההתדיינות בהן יצרה

את האקלים החדש בלטה ההתייחסויות הביקורתיות שהושמעו כלפי דרכי הפעילות של צה"ל ביהודה ושומרון וחבל עזה, במיוחד בתקופות האנתפאדות הראשונה (1987-1993) והשנייה (2000-2005) על ידי ארגונים דוגמת "בצלם" (נוסד ב-1989), "עדאלה – המרכז המשפטי לזכויות המיעוט הערבי בישראל" (נוסד ב-1996) ו"שוברים שתיקה" (נוסד ב-2004). אולם לצד נושא מרכזי זה הוקדשה באותן שנים תשומת לב רבה, ובעצימות גוברת, לסוגיות אחרות שעד כה נמצאו (אם בכלל) רק בשולי השיח הציבורי בענייני צבא וביטחון: שוויון מגדרי; זכויותיהם של הורי משרתים להשתתף בחקירת תאונות אימונים; ומעמדם של רבנים, לא כולם לובשי מדים, בקביעת אמות המידה להתנהלות החיילים והחיילות בשגרה ובזמן פעילות מבצעית.

ביסוד הטענה בדבר כפיפות יתר עמדה סברה בסיסית אחת: עוצמת הלחצים שמפעילות הקבוצות השונות המעורבות בדיונים הציבוריים בנושאים הנוגעים לצבא, מעמידה את צה"ל בעמדת נחיתות לא רק כלפי הדרג המדיני ומוסדות ממלכתיים נוספים (במיוחד בית המשפט העליון), אלא גם כלפי קבוצות נוספות. לחצים אלה מחלישים את הצבא שנאלץ להתמודד עם מעגלים מתרחבים של קבוצות אזרחיות וארגונים לא־ממשלתיים אד־הוק, המחויבים לאג'נדות חברתיות, פוליטיות, אידיאולוגיות או דתיות פרטניות, חלקן מתחרות, שלאורן הם בוחנים את הנעשה בצה"ל ועל ידיו. התוצאה המצטברת היא כרסום הדרגתי באוטונומיה המקצועית שלו, תהליך המערער את שמירת מעמדו כמוסד ממלכתי החסין מפני לחצים סקטורליים.

במוקד המאמר הנוכחי עומדת הטענה כי מגוון התפתחויות שאירעו בשני העשורים מזיהוי סימני כפיפות יתר של צה"ל הגבירו את המצב שתואר. בו בזמן הם הולידו תופעה קיצונית עוד יותר שנכנה אותה "פרגמנטציה" (fragmentation) של הצבא. במונח זה כוונתנו לכרסום במעמד צה"ל כגוף ממלכתי (תדמית שיוחסה לו מאז ימי דוד בן־גוריון), כלומר מוסד מאוחד הנאמן למסורת הליברלית של התנהגות על־מפלגתית ועל־מגזרית בהתאם להוראות הממשלה. תחת זאת נוצר רושם כי, בין שבכוונה ובין שלא, קבוצות שונות של משרתים בצבא מייצגות ומקדמות סדר יום חברתי או פוליטי הנתון למחלוקות ציבוריות. השפעתן חודרת לצבא, וסודקת את המרקם המיוחס מסורתית לתדמיתו כצבא העם. אם יתרחבו סדקים אלה – הם עלולים להשפיע על יכולתו לגייס כוח אדם ולפעול באפקטיביות ובחוקיות להשגת משימותיו.

הייחוד של המקרה הישראלי

לאחרונה זיהו בארצות הברית גרסה מתונה של התופעה, כאשר כמה חוקרים מצביעים על יצירת מצב של מפלגתיות (partisanship) ביחסם של מגזרים שונים לכוחות המזוינים הלאומיים. אחד החוקרים תמצת את ממצאיו במשפט הקולע "[אנחנו] האמריקניים התחלנו להתייחס לצבא שלנו כמו שאנו מתייחסים לבית המשפט העליון: כל עוד הוא מצדד בהעדפותינו המדיניות הוא מצטייר כגוף אפוליטי. אבל הוא נראה כבעל הטיה פוליטית במידה מבישה כאשר הוא פועל נגדן" (Robinson, 2022: 37). אחר הוסיף: "הציבור אינו חפץ כלל בצבא מפלגתי, אבל נראה כי המשמעות שהוא נותן למונח זה היא 'צבא שפעולותיו תואמות את עמדות המפלגה שאינני תומך בה'" (Feaver, 2023: 3). חרף ההקבלות בין המצב שנוצר בארצות הברית ובישראל, טענתנו היא כי בישראל יש גרסה קיצונית יותר של תופעת המפלגתיות, המצדיקה את השימוש במונח פרגמנטציה. הסיבה לכך היא חלקים מתחרים של הציבור היהודי בארץ שאינם רק מייחסים לפעולות צה"ל גוון פוליטי אלא אף מנסים, ואולי אפילו מצליחים, להשפיע פוליטית על החלטות צבאיות באופן שיוצר את תהליך הפרגמנטציה.

שורשי הייחוד של המקרה הישראלי נמצאים בשבריריות הבולטת המאפיינת את מבנה היחסים בין החברה וצה"ל. בנושא זה ההשוואה עם המצב האמריקני מאלפת למדי. כפי שצינו חוקרים מספר בעשורים האחרונים, בארצות הברית עיקר קווי החיתוך בין הספרות האזרחית והצבאית נפרס בצורה "אנכית". ההבדלים ניכרים במגוון של תחומים מרכזיים: תרבותיים (חיילים ואזרחים מנהלים אורח חיים שונה, ודבקים בערכים בסיסיים שונים); דמוגרפיים (משתנה הנמדד לפי ייצוג יתר או תת-ייצוג בצבא של קבוצות מסוימות ביחס למשקלם באוכלוסייה הכללית) והעדפות פוליטיות. בשל כך שני המגזרים מצטיירים כגושים נפרדים המתקשים יותר ויותר לתקשר זה עם זה. עקב כך מתרבות תסמונות של התרחקות וסימני מתח, שבין היתר באות לידי ביטוי בעימותים ישירים בין נשיאים וממשלהם מצד אחד, ובין הפיקוד הצבאי הבכיר מצד אחר (Rahbek-Clemmensen et al., 2012).

בישראל, לעומת זאת, אין דיכוטומיה צבאית-אזרחית חדה כל כך בשל נסיבות רבות, ובראשן ההיצמדות הרשמית של צה"ל לעקרונות של גיוס אוניברסלי ושירות מילואים חובה מחד גיסא, וההטרונגניות של האוכלוסייה שצה"ל שואב ממנה את משרתיו מאידך גיסא. אלה יצרו מצב מורכב יותר. השלכה אחת הייתה חיוב צה"ל במהלך השנים לגבש אוסף של הסדרים מוסדיים ושיטות (חלקן רשמיות) לטיפול

בצרכים ובתביעות של קבוצות שהצבא מגדיר כמובחנות חברתית: בני מיעוטים, עולים חדשים, נשים ודתיים מגוונים שונים (לומסקי־פדר ובן־ארי, 2003).

השלכה נוספת נגעה ביחסי הגומלין בין הצבא והחברה במישור כללי יותר. אופיו של צה"ל כצבא (ה)עם, יחד עם המשקל של משרתי מילואים בכוחותיו הפעילים, הבטיחו כי בכל הקשור לאורח חייהם, ערכיהם ודעותיהם הפוליטיות, משרתי צה"ל כמכלול אינם מגלים נטייה להיבדל מכלל האוכלוסייה. בתחומים אלה ההבדלים המהותיים קיימים בתוך כל אחד מהספרות – הצבאית והאזרחית. לדוגמה תחומי ההתעניינות והסטנדרטים התעסוקתיים של אנשי צבא שבמספרים הולכים וגדלים משרתים ביחידות טכנולוגיות, קרובים יותר לאלה של אזרחים המועסקים במפעלי הייטק (שגם מספרם נסק בעשורים האחרונים) מאשר לעמיתיהם המשרתים ביחידות לוחמות. כמו כן, לעיתים קרובות הרקע השונה של בוגרי ובוגרות רשתות החינוך הנפרדות בישראל (במיוחד המערכת הממלכתית [החילונית] לעומת המערכת הממלכתית דתית) משפיע יותר על קשריהם החברתיים ותחושת השתייכותם התרבותית משירותם הצבאי המשותף. העובדה כי הגבולות בין הצבא והחברה בישראל "מקוטעים" כל כך, כתיאורו המפורסם של משה ליסק, ומבחינות רבות אף מטושטשים לגמרי (לטענת רבקה שיף ולאחרונה מזווית אחרת איאן ווסטרמן

(ליסק, 1991; Westerman, 2024; Schiff, 2009: 109-125) מוסיפה נדבך משלים לפסיפס המתהווה: קבוצות של אזרחים וחילים, בעלי רקע, עניין והעדפות אידאולוגיות דומות, יוצרות קואליציות, חלקן רשמיות וממוסדות, אחרות אד־הוק, המדלגות על פני המחיצות הצבאיות־אזרחיות שבמדינות דמוקרטיות אחרות שומרות על הייחוד של שתי הספרות (Cohen & Cohen, 2022).

סיטואציה זאת אינה מחייבת את הפרגמנטציה של הצבא, אך בהחלט תורמת להיווצרותה. בנסיבות של יצירת קואליציות בין קבוצות מחוץ לצבא ובתוכו, מצטמצמים היכולת והרצון של צה"ל ליצור לעצמו מערכת ערכים וזהות מקצועית נפרדת מזו החברתית, שתאפשר לו אוטונומיה ועמידה בפני הרוחות החברתיות המשתנות. התוצאה היא כי במקום "פיקוח אובייקטיבי" מבית מדרשו של סמואל הנטינגטון, או אפילו סתם מערכת ערכים צבאית-מקצועית המבוססת על הכרה בהיבטים חיוניים של שמירת "הפער" בין הצבא לחברה, הולך והופך צה"ל לגוף המשקף את המחלוקות החברתיות העמוקות ביותר בחברה. ככל שהיא עוברת תהליך של קיטוב וקיטוע, כך לא יוכל צה"ל להימלט מעתיד דומה.

לטענתו, הרקע של כפיפות יתר העצים את השפעת שלוש מבין ההתפתחויות הבולטות של שני העשורים האחרונים, ששימשו כמנועי תנועה במדרון צה"ל לקראת פרגמנטציה.

(א) הקיטוב המעמיק בחברה הישראלית היהודית בין תומכי ממשלות הימין בראשות בנימין נתניהו ומתנגדיהן;

(ב) המשקל הגובר של ערוצי המדיה החדשה והרשתות החברתיות בקביעת סדר היום הציבורי;

(ג) המספר הרב של הישראלים שהשתתפו, חלקם הגדול כמשרתי מילואים, בלחימה הממושכת שניהל צה"ל ברצועת עזה ובדרום לבנון (מלחמת "חרבות ברזל") שהחלו בתגובה למתקפת הטרור של חמאס ב־7 באוקטובר 2023 ולירי חזבאללה על יישובי הצפון שהתחיל למוחרת.

לו הייתה כל אחת מההתרחשויות האמורות בפני עצמה, ובמרחק זמן ניכר מהאחרות, ייתכן שהייתה נוצרת לכל היותר האצה מסוימת בתהליך של כפיפות יתר. עובדת הופעתן בצמידות יצרה תהליך של חיזוק ההדדי, שבמהלכו כל אחת מההתפתחויות הזינה את האחרות והוסיפה להן נדבך של עצימות. בשל לחץ מצטבר זה הועתקו הסדקים והפילוגים החברתיים שהתפרצו בחברה בנוגע לקשת של נושאים פנימיים, לתוך הצבא, ובמקרים קיצוניים נדחפו לתוכו. כך אפשרו את התנועה במדרון חלקלק לקראת הפרגמנטציה.

מבחינה כרונולוגית התהליך החל עם התגברות הקיטוב בחברה הישראלית. סימני שסע היו ניכרים גם בתקופות קודמות, כולל לעיתים בנוגע לנושאי חוץ וביטחון, אולם מחקרים שבדקו את שכיחותם ועצימותם מגבים את התחושה הרווחת כי ממדי הקיטוב בישראל התרחבו החל מהעשור הראשון של המאה ה־21. ביטוי לקיטוב מתגלה תדיר באופי הסוער של חילופי הדברים הפומביים במהלך הדיונים שמנהלות האליטות הפוליטיות המתחרות, בפרט באולמי המליאה והוועדות של הכנסת. אולם עומקו של הפילוג מתבטא בקרב הציבור הרחב.

במדידות מקיפות שהתבצעו בין השנים 1992–2022 נמצא כי הקיטוב האידיאולוגי (המרחק בין העמדות של המחנות השונים) התרחב במשך השנים, אך לאו דווקא בצורה קיצונית. לעומת זאת הקיטוב הרגשי, המוגדר כ"טינה, סלידה, סטראוטיפים ורגשות שליליים בין תומכי המפלגות השונות" – הקצין, וב־2022 הגיע לשיעור גבוה

מאוד ביחס לדמוקרטיות ליברליות אחרות (Amitai, Gidron, & Yair, 2023). הקיטוב משקף את עומק אי ההסכמה התרבותית בין ארבעת המגזרים המנהלים אורח חיים שונה מאוד זה מזה (חילוניים, דתיים, חרדים וערבים), אותם כינה ביוני 2015 נשיא המדינה דאז ראובן ריבלין "שבטים" (ריבלין, 2015). בשורש הקיטוב עומדים פערים נכבדים בתפיסת העולם ביחס למהותה של המדינה היהודית הדמוקרטית ולעתידיה, וממילא גם לערכים היסודיים העומדים בבסיסה (Mizrachi, 2024).

המאבק הציבורי שהתנהל סביב השינויים שהממשלה בראשות בנימין נתניהו ביקשה לבצע במערכת המשפט החל מ־2023 לא צמח בחלל הריק. הוא שיקף פער מהותי שכבר היה בין חלקים בציבור, והביא לתרגום הקיטוב הרגשי העמוק גם לפערים אידאולוגיים עמוקים בין המחנות (Simunovic, Dorfman, & Katzir, 2024). היכולת של הקיטוב לעצב את השיח בכל דיון בעל עניין ציבורי, כולל נושאי חוץ וביטחון, גברה בשנים האחרונות על ידי ההתפתחות השנייה שהזכרנו: תפוצת ערוצי התקשורת הבינאישית החדשות דוגמת פייסבוק (2004), טוויטר (2006) אינסטגרם (2010) וטיק טוק (2017), והשימוש הנרחב בהם על ידי כל שכבות הציבור. פלטפורמות אלה אינן רק אמצעי דיווח על התרחשויות, מי באובייקטיביות ומי בהטיה מכוונת, אלא נעשו שחקנים ראשיים המסוגלים גם לעצב את ההתרחשויות. תכונה זאת נובעת מהעובדה שהערוצים החדשים מאפשרים פרסום תגובות הצרכנים לידיעות השונות המועברות אליהם, ומעבירים אותן הלאה במהירות ובתפוצה חסרות תקדים. עקב כך אמצעי התקשורת כבר אינם מתווכים (mediate) אירועים בעלי עניין ציבורי באמצעות דיווחיהם, אלא מעצבים אותם ומתערבים בהם באמצעות דרך הצגתם (Krotz, 2009) (mediate).

ההשפעה על צורת הניהול של דיונים ציבוריים היא לא פחות מדרמטית. בעבר קבוצות של אזרחים ואזרחיות שביקשו להרחיב את מעגל המבקרים של מעשי סוכנות ממשלתית מסוימת (כולל צה"ל) ולהקים תנועת מחאה אפקטיבית, נזקקו לתשתית ארגונית רחבה שהקמתה דרשה תקציב עצמאי, כושר ניהולי יוצאת דופן וכפי שהראה המקרה של "ארבע אימהות" בסוף שנות ה־90 של המאה ה־20, חיבור איתן בין מארגני המחאה ובין מעצבי דעה בעיתונות המסורתית. הרשתות החברתיות החדשות מאפשרות לכוחות אזרחיים לפעול במידה רבה גם ללא תמיכה ממוסדת, ומקלות על דילוג ישיר לקהלים רחבים. אמצעי המדיה החדשה מאפשרים, ואף מעודדים כל מי שמחזיק בטלפון נייד להפיץ ידיעה, להביע דעה ולאתר שותפים לעמדותיו מהר הרבה יותר מבעבר ובצורה קלה וזולה, גם בענייני ביטחון (פרי, 2017).

עם זאת, ההזדמנויות שהן מספקות לכל משתמש להגיע לקהל רחב במהירות, ללא עלות כספית ובאנונימיות הופכות אותן לגורמים המבלים ומעמיקים חילוקי דעות, בעיקר על ידי הפצת שמועות לפני בדיקתן והרחבת תרבות דיבור הנותנת עדיפות להשגרת השימוש המכוון בלשון עוקצני ופוגעני כלפי יריבים (Hjarvard, 2013). כבר ב־2018 דווח בארצות הברית על "חשש גובר שאתרי המדיה חברתית תורמים לקיטוב פוליטי על ידי יצירת 'תאי ההוד' [echo chambers] המבודדים אנשים מהשקפות מנוגדות לגבי אירועים אקטואליים" (Bail et al., 2018). תוך פרק זמן קצר גברה ההערכה שסכנה זאת כבר התממשה (Kubin & Von Sikorski, 2021).

במלחמת "חרבות ברזל" התמזגו בישראל שני התהליכים – הקיטוב ומינופו באמצעות המדיה החדשה – והביאו להתמקדותם לנושאים בעלי עניין מיוחד לממשק הצבאי-אזרחי. הסיבה המיידית הייתה נסיבות פרוץ המלחמה והדיון הציבורי על חלוקת האחריות בין הדרגים הצבאיים והמדיניים לטראומת 7 באוקטובר ולמחירה הכבד בהרוגים, בפצועים ובחטופים, מקצתם חיילים וחיילות בשירות פעיל. אולם לכך יש להוסיף את הימשכות הלחימה – שהביאה לא רק לגידול ניכר במספר הפצועים והאבדות בנפש, אלא אף עוררה שאלות רבות בנוגע לאופן ניהול המערכה, מטרותיה האסטרטגיות ומניעים (פוליטיים-אידאולוגיים, דיפלומטיים ואישיים) שהביאו למה שנראה למתנגדי הממשלה כעיוותים מכוונים בהשגת הפסקת אש והחזרת כל החטופים.

אווירה ציבורית טעונה זו לא הייתה לגמרי חדשה. היא צמחה לאחר חודשים שבהם נחלקו מחנות הימין והשמאל בשני נושאים רגישים אחרים בעלי נגיעה למרקם הצבאי-אזרחי: הראשון, משך ההסדר הקיים ולפיו האוכלוסייה החרדית נהנית מפטור כמעט גורף לשירות צבאי (הגם שפטור זה מקיף גם נשים במגזר, תשומת בלב התמקדה בפטור הניתן לגברים); השני, האיום המפורש של טייסים (במיוחד) להפסיק להתנדב לשרת במילואים כאות מחאה נגד השינויים ("רפורמה" בלשון מצדדיהם ו"הפיכה משטרית" בלשון מתנגדיהם) ששר המשפטים הודיע בינואר 2023 שבכוונתו לערוך במערכת המשפטית (הראל, 2023).

אף על פי שבשלב מסוים אזהרת הטייסים, מהם טייסי קרב, הספיקה כדי להטריד את שר הביטחון יואב גלנט, עם פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" היא התגלתה כאיום סרק. "אחים לנשק", קבוצת אנשי המילואים מתנגדי הממשלה המאורגנת ביותר, הפסיקו להשמיעה ורבים מחברי קבוצה זאת השתתפו לא רק בלחימה אלא גם בארגון סיוע אזרחי לנפגעים ולמשפחותיהם ביישובי עוטף עזה. עם זאת, הרושם שלפיו החברה

בישראל התגברה על המשבר ושבּה לשקף לכידות חברתית (בהתאם לסיסמה "ביחד ננצח") לא החזיק מעמד זמן רב. הגם שלא נראו סימני שסע בקרב כוחות הסדיר והמילואים שלחמו יחד בעזה בשנים 2023-2024, ככל שהתארכה המלחמה נשחקה תדמיתו הציבורית של צה"ל כגוף ממלכתי מאוחד, המנותק מכל תיוג פוליטי-מפלגתי. כעת מתחזק הרושם כי אצל כמה מהמשרתים ומפקדיהם אפשר לזהות שיוך מרצון לאגף זה או אחר של הזירה הפוליטית ונכונות, בעודם במדים, לקדם – או לחילופין לבלום – אג'נדה שלגביה לא קיימת קונצנזוס גורף. עדות לאווירה החדשה הופיעה באפריל 2025, כאשר אנשי צוותי אוויר (בעבר ובהווה) חזרו לפרסם מודעות מחאה, הפעם נגד המשך הלחימה בעזה והעיכוב בהגעה להסכם שיחזיר הביתה את החטופים (זיתון, 2025). בה בעת מנהיגים פוליטיים ודובריהם נרתעו פחות מבעבר לצבוע פעולות צבאיות מסוימות בצבעים פוליטיים ברורים, אולי מתוך רצון להטיל את האחריות למחדלים על הצבא.

סוגי פרגמנטציה ומקורותיהם

תופעת הפרגמנטציה של צה"ל לובשת כמה צורות, הנבדלות זו מזו בביטויין. להלן שלוש מהבולטות ביותר: פרגמנטציה שלא במתכוון, פרגמנטציה מחמת התערבות חוץ-צבאית ופרגמנטציה מחמת יוזמות פנים-צבאיות.

פרגמנטציה "שלא במתכוון". נוצרת כאשר מפקדי הצבא מתנהגים בהתאם להבנתם את מחויבותם לערכים המקצועיים של הארגון, וללא היענות לדרישות גוף אזרחי כלשהו. כאשר יש קונצנזוס ציבורי ביחס לערכים האמורים להוביל את הפעילות הצבאית, התנהגות זאת אינה אמורה לעורר מחלוקת מיוחדת. אולם באווירה של פלגנות חברתית המוקצנת באמצעות הפצת דעות קיצוניות ברשתות החברתיות, מואשמים הקצינים בהטיה פוליטית. שילוב זה מעורר בקרב חלקים של הציבור תחושות כי צה"ל אינו שותף לערכיו. לדידם, מפקדי הצבא הרלוונטיים טוענים שהם בסך הכול ממלאים את תפקידם המקצועי המסורתי. אלא שלעת הזו עמדה זו חוטאת בנאיביות מסוימת. מפקדים הנוקטים בה מתעלמים מהפרשנות שניתן למעשיהם, ולסיכויי שבעיני רבים מבני הפלוגתה בציבור הם יהיו מוכתמים בכתם ההטיה – אשמה שתידבק גם בצה"ל כולו.

סימנים ראשונים של סוג זה של פרגמנטציה הופיעו עוד לפני פרוץ מלחמת "חרבות ברזל". המאפיינים המובהקים ביותר של המהלך התגלו במהלך כהונתו של

הרמטכ"ל ה-21, רא"ל גדי אייזנקוט, שהפך במודע לנושא הדגל של הטענה ועל פיה יש מערכת ערכים מקצועית-צבאית, שעל פיה בלבד צריך צה"ל לפעול. בדברים שנשא בפני נערים בגיל תיכון, שזכו בשעתו לפרסום רב, קבע: "לא הייתי רוצה שחייל ירוקן מחסנית על נערה שמחזיקה מספרים" (זיתון, 2016).

אולם ניסיונותיו של אייזנקוט לשמר את האוטונומיה הערכית של צה"ל בהתאם למודל של הנטינגטון לא הצליחו. דבריו, וכן הצהרותיהם הנוספות של מפקדי צה"ל האחרים דוגמת סגנו, אלוף יאיר גולן (גולן, 2016), סיפקו הזדמנויות לדוברים בצד הימני של המפה הפוליטית לטעון כי מפקדי צה"ל מובילים את הארגון הצבאי לצד הנגדי של המפה הפוליטית.

אחד האירועים הבולטים בהקשר זה במהלך כהונתו של אייזנקוט התרחש במחצית השנייה של 2016 בעת משפטו של סמל אלאור אזריה, חובש קרבי בגדוד שמשון, שירה למוות במחבל כפות בחברון ב-24 באפריל של אותה שנה. בגיבוי הרמטכ"ל העמידה המערכת השיפוטית הצבאית את אזריה לדין, וכך הביאה לידי ביטוי את מחויבות צה"ל לשמור על "כבוד האדם", המופיע כאחד מארבעת ערכי היסוד של מסמך **רוח צה"ל**. אולם מעשה זה, שנראה מובן מאליו לפרקליטות הצבאית, עוררה פולמוס ציבורי קולני חריף. במהלכו טענו קשת רחבה של דוברים המשתייכים לאגף הימני של הפוליטיקה הישראלית (החל מחברי "לה פמיליה" בירושלים ועד שר החינוך באותם ימים, נפתלי בנט) כי ממעשי השופטים נודף ריח של "גישת השמאל" בישראל, שכביכול דואג יותר לחיי מחבלים פלסטיניים מאשר לחיילים יהודים. מנגד, החלטת הרמטכ"ל לקצר את תקופת המעצר שנגזרה לבסוף על אזריה התפרש בחוגי השמאל ככניעה ללחץ הימין וכעדות נוספת לניצול הציני של פוליטיקאים מהימין במתקפות "פופוליסטיות" חוזרות ונשנות על הממסד הביטחוני (Yarchi, 2019; Ziv, 2024: 124-140).

ככל שהתארכה מלחמת "חרבות ברזל" הלכו והתרבו המקרים שבהם מצדדי המשך הלחימה ומתנגדיה האשימו מפקדים בכירים בנקיטת עמדה פוליטית לצד זה או אחר. כה עכורה הייתה אווירת החשדנות, שלעיתים גלשה לנושאים שחרגו מהתחום המבצעי הצר. בדצמבר 2024, למשל, נדרש דובר צה"ל, תא"ל דניאל הגרי, להופיע בפני ועדת חוץ וביטחון של הכנסת בעקבות טענות ח"כים ממפלגות הימין כי הדברים שהשמיע נגד הצעת החוק שהגישה הממשלה – שמטרתה להעניק חסינות למדליפי מידע בטחוני לראש הממשלה ("חוק פלדשטיין") – מראה על "פוליטיזציה" בצה"ל (אזולאי, 2024).

חריפים במיוחד היו חיצו הביקורת שכוונו כלפי הגורמים הצה"ליים המופקדים על אכיפתם והטעמתם של דיני הלחימה בפעילות הצבא. בנושא זה הטענות העיקריות כווננו נגד הפצ"רית, אלוף יפעת תומר-ירושלמי, שהואשמה בהגבלת השימוש בכוח על ידי חיילי צה"ל (פריד ואזולאי, 2024), ומשרתי חטיבת דבל"א (הדין הבין-לאומי) וגופי הייעוץ המשפטי האופרטיבי הנפרסים ביחידות צה"ל עד לרמת האוגדה. במהלך המלחמה נחלקו הדעות בציבור ביחס לתועלת, ואף לצדקת הפעולות שנקטו גורמים אלה. סקר שערך באוקטובר 2024 המכון הישראלי לדמוקרטיה הראה כי לא פחות מ-60% מהציבור היהודי היו סבורים כי מאמצי המנגנונים המשפטיים הצבאיים לשמור על ערך "טוהר הנשק" למעשה מונע מצה"ל למלא את משימותיו, ומסכן את החיילים בחזית (המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2024). ב-25 במאי 2025 נתן שר הביטחון ישראל כ"ץ ביטוי אישי לטענות אלה, כאשר אסר על הפצ"רית להשתתף בכנס השנתי של לשכת עורכי הדין – פורום שבו עדכנה שנה קודם לכן כי מצ"ח חוקרת כ-70 מקרים של הפרות דיני מלחמה, בין היתר מקרי ביזה ומוות של עצורים עזתיים (בן קימון, 2025).

"פרגמנטציה מחמת יוזמות חוץ-צבאית". באשכול שני של מקרים הדעה שצה"ל פועל לטובת צד אחד של הקשת הפוליטית, ניזונה ממה שנראה ככניעת הצבא לרצון המפורש של גורמים חוץ-צבאיים בעלי דעה במחלוקת. בעשורים האחרונים נקלע צה"ל לסיטואציה בכמה הזדמנויות ועל ידי מנעד רחב של גורמים, חלקם "ממסדיים" ובעלי סמכות חוקית לחייב את צה"ל לנקוט בפעולה מסוימת, ואחרים גופים אזרחיים "חוץ-ממסדיים" וחסרי מעמד רשמי בכל הנוגע להתנהגות חיילים.

אין כל חידוש בעצם ההתערבות בהתנהגות הצבא על ידי שתי הקטגוריות של הגופים. מימיו הראשונים מעשיו ומבצעיו היו נתונים לבקרה חיצונית, אם כי ברמות משתנות של אפקטיביות. הפיקוח לא היה מוגבל למוסדות המוסמכים לכך: הממשלה, ועדות הכנסת, מבקר המדינה ובית המשפט העליון. כפי שמוכיחות הדוגמאות של תנועות הקיבוצים (בסוף שנות ה-40 ובמהלך כל שנות ה-50) ואיגוד רבני ישיבות ההסדר (החל משנות ה-60) יש מסורת ארוכה בישראל של ניסיונות להשפיע על מדיניות צה"ל, למשל בכל הנוגע לגיוס מלשבי"ים ושיבוצם. החל משנות ה-80, במיוחד, התרחב מעגל הקבוצות האזרחיות המנהלות משא ומתן עם רשויות הצבא במגוון נושאים נוספים, ובשל התערבותם אפשר לרשום כמה שינויים בפריסת צה"ל ובהתנהגותו המבצעית (לוי מיכאל ופירא, 2010).

אולם גם בתחום זה חלו שינויים בעשורים האחרונים. בעבר ההתערבות החיצונית

התנהלה לרוב ללא רעש הרקע של מחלוקת ציבורית. לפעמים היה זה משום שבעידן שקדם לרשתות החברתיות רוב הציבור לא היה מודע לפרטי הנעשה בצבא ועל ידי הצבא. במקרים אחרים הסיבה הייתה חוסר העניין של חלקים גדולים בציבור בפרטים אלה כולל, לפחות עד פרוץ האנתפאדה השנייה (2000) בהתנהגות חיילי צה"ל כלפי האוכלוסייה הפלסטינית בשטחים. בפרוס המילניום החדש חדלו שני התנאים הללו להתקיים. התוצאה הייתה לא רק הצבת הצבא בקדמת במת מחלוקות ציבורית, אלא דחיפתו לנקוט צעדים ויזמות שמגזרים מסוימים בציבור התנגדו להם.

בחלק מהסיטואציות הללו הממשלה או בית המשפט העליון הם הגורמים המחייבים – או לכל הפחות המניעים – את הצבא לפעול בכיוון מסוים, גם אם הוא מעורר מחלוקת. אולם אין כך תמיד. לעיתים הפרגמנטציה מחמת יוזמות חוץ-צבאית משקפת השפעתם של קבוצות לחץ המנהלות מערכות ציבוריות, במטרה להשפיע על נוהלי הצבא ואף על אופיו. כמה מקבוצות אלה משתמשות בבית המשפט העליון כמנוף להשגת מבוקשן, תוך ניצול הנכונות הגוברת של שופטי מוסד זה לפסוק בסוגיות צבאיות. אחרות פועלות למימוש יתרונות אחרים, ובראשם השפעתם על מספר לא מבוטל של המשרתים בצבא.

חיוב צה"ל להוציא לפועל את תוכנית ההתנתקות מרצועת עזה ומצפון השומרון באוגוסט 2005, בעיקר על ידי לקיחת אחריות לפינויים של תושבי אזורים אלה והריסת בתייהם, מספק דוגמה מובהקת של החלטת ממשלה הדוחפת את הצבא לעמוד במחלוקת ציבורית לצד מחנה אחד ונגד מחנה אחר. אף שהתוכנית שהציג לראשונה ראש הממשלה אריאל שרון ב-2003 אושרה בידי כל הגורמים המוסמכים (הממשלה ב-2004, בהתנגדות שני שרים בלבד; הכנסת בפברואר 2005, ברוב של 67 נגד 45 ו-7 נמנעים; ובג"ץ ברוב של 10-1 ביוני אותה שנה) היא מעולם לא נהנתה מתמיכה ציבורית גורפת. סקרי דעת הקהל הראו כי בין 30%-40% מהציבור היהודי בישראל התנגד בעקביות ליישומה – גם לאחר אישורה בכנסת – עמדה שקיבלה ביטוי מוחשי בהפגנות הענק שהתקיימו במקומות שונים בארץ באביב ובקיץ של 2005. מראשיתה לבשה ההתנגדות אופי מגזרי מובהק. בראש מארגני המחאה עמדה מועצת יש"ע ומרבית המשתתפים בה היו מהציבור הדתי-לאומי (רוט, 2014). אין פלא, אפוא, כי בשבועות שקדמו לביצוע ההתנתקות הושמעו חששות שאם תוטל משימת הפינוי על צה"ל יישמעו חיילים חובשי כיפה סרוגה לקריאות שהשמיעו כמה מהרבנים – מנהיגי הציבור הדתי-לאומי – לסרב פקודה. אף שהחששות לא התאמתו, גם לאחר ביצועו נותר הרושם שנפל דבר ביחסים בין צה"ל לקבוצה

ספציפית זו. רבים ממנהיגיה סברו כי הדרך היחידה למנוע בעתיד אי־התחשבות ברגשות המשרתים הדתיים־לאומיים היא להגדיל את מספרם בדרגות הפיקוד. הבעיה באסטרטגיה זו הייתה שהצלחתה יצרה רושם שנוסף עוד מקור לפרגמנטציה של צה"ל – הפעם בדמות קצונה דתית שנאמנותה לרבניה עלולה לגבור על נכונותה לציית לפקודות הצבא (לוי, 2015: 248–297).

גורם ממסדי נוסף שהחלטותיו דחפו את צה"ל לנקוט פעולות (או להימנע מהן) שהדעות בציבור חלוקות עליהן היה בית המשפט העליון, שהחל מסוף המאה ה־20 הפגין נכונות תקדימית לפסוק בסוגיות בעלות זיקה לפעולות כוחות הביטחון בכלל, ולא לה"ל של צה"ל בפרט (כהן וכהן, 2014: 176–223). בהקשר הנוכחי בולטת במיוחד ההסדרה הממושכת של פסקי בג"ץ שעסקו בפטור הגורף מגיוס לצה"ל, שנהנים ממנו הגברים המשתייכים לחברה החרדית. עד בג"ץ רובינשטיין שניתן ב־1998 בית המשפט סירב לדון בנושא. הדעת נותנת כי צה"ל היה מעדיף שלא להיות מעורב בסוגיה רגישה זו, שבעשורים הראשונים של המאה ה־21 הפכה לאחד מנושאי המחלוקת העיקריים בזירה הפוליטית, בעיקר בגלל תלות רב הממשלות של התקופה (כמעט כולן בראשות בנימין נתניהו) בתמיכת המפלגות החרדיות. ואכן, עד אוקטובר 2023 שלטונות צה"ל ככל הנראה לא התאמצו במיוחד לאכוף את החובה לשגר צווי גיוס לציבור החרדי, ולפעמים אף ניסו להסתיר זאת באמצעות סילוף מודע של נתונים רלוונטיים בנושא (ועדת נומה, 2020).

אך ההיגיון שהצדיק מדיניות "שב ואל תעשה" על ידי הצבא קרס בחורף של 2024–2023, חודשים ספורים לאחר תחילת מלחמת "חרבות ברזל", כאשר התגלה לראשונה גודל המחסור בכוח אדם, בסדיר ובמילואים, שצה"ל סובל ממנו בשל מספר החיילים שנפלו או שנפצעו במהלך המערכה. הכנסת לא הצליחה לקדם חקיקת חוק חדש שיעסוק בנושא זה, ובלחץ כבד של בג"ץ שיגרו בצה"ל אלפי צווי גיוס לגברים חרדים והוציאו צווי מעצר לכמה מאלה שלא התייצבו (בג"ץ 6198/23, 2023).

מבחינה סטטיסטית, במובן של כמות החיילים שבפועל נוספו לצה"ל, היו השפעות צעדים אלה שוליות ביותר. אולם מבחינה תדמיתית הן היו חמורות. לראשונה בתולדות צה"ל נראה היה שהצבא מיישם הסדר גיוס ששר הביטחון מנסה למנוע את יישומו, ושכמה משרי הממשלה מתנגדים לה בתוקף. התוצאה הבלתי רצויה של מהלכים אלה הייתה שהוויכוח ציבורי בין קבוצות שונות ומקוטבות בחברה הישראלית הפך להיות ממוקד בצה"ל. על אף שהציבור גילה תמיכה ניכרת בגיוס חרדים לצה"ל (המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2024), הרי ששורת המהלכים המדוברים הציבה את

צה"ל באופן חזיתי מול הציבור החרדי, שהוא מקור כוח אדם פוטנציאלי ניכר עבור צה"ל. צה"ל הפך לחלק מהוויכוח הפוליטי. רקע זה מסביר מדוע כאשר במהלך 2024 וראשית 2025, כאשר קצינים בכירים באכ"א נדרשו להציג את תוכניותיהם בכל הנוגע למשאבי אנוש בפני ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, לבשו הדיונים בפורום זה מראה של עימותים מתמשכים ביניהם ובין חברי הקואליציה.

בראשית 2025, באחת מישיבות ועדת החוץ והביטחון, האשים שר הביטחון את נציגי אכ"א בנקיטת צעדים שאינם תואמים את כפיפותם לדרג המדיני (זיתון ואזולאי, 2025). רלוונטיות לא פחות היו הטענות לפרגמנטציה בצה"ל שמקורה בלחצים שהפעילו על הצבא גורמים אזרחיים לא-ממוסדים. הדוגמאות הבולטות לכך הן המתחים שהתעוררו כאשר צה"ל ניסה להכיל בו בזמן הן את תביעות תומכי השוויון המגדרי בצה"ל (בעיקר ארגוני נשים שדרשו לאפשר לחיילות לשרת לצד חיילים בכל יחידות השדה), הן את ההתנגדות לשינוי שהשמיעו רבים מרבני הציונות הדתית, שהזהירו (לפעמים בנימה גלויה של איום) שיפרסמו פסקי הלכה האוסרים על תלמידיהם ותלמידותיהם לשרת בתנאים שאינם מאפשרים שמירה על כללי הצניעות שדורשת ההלכה. מפקדי הצבא גילו ערנות לצורך לגשר על פני שתי עמדות מנוגדות אלה כבר בפרוס המאה ה-21, כאשר ועדה מטכ"לית בראשות מפקד זרוע היבשה יזמה סדרת מפגשים עם רבנים ונציגי תנועות נשים, ובעקבותיהם פורסמה ב-2002 "פקודת השילוב הראוי". כעבור שנתיים הוקמה "מנהלת השילוב הראוי", שאמורה הייתה לפקח על יישום מיטבי של הפקודה.

מאמצים אלה לא נשאו את הפירות המיוחלים, ובמקום לסלול את הדרך להסדרת הסוגיה רק הגבירו את קצב העתקת ההתנגשות בחברה לתוך שורות הצבא. ארגוני הנשים פרסמו רבות מהתלונות שהתקבלו מחיילות על הפרשנות המחמירה הניתנת בפועל על ידי מפקדים בשטח לפקודת השילוב הראוי, שהובילה ליחס מדיר ופוגעני כלפיהן מחד גיסא. כמה רבנים במגזר הדתי-לאומי, ובפרט באגף החרד"לי, סברו כי פקודת השילוב הראוי אינה ראויה כלל, ומסמלת את כניעת צה"ל לארגונים פמיניסטיים קיצוניים ("פרוגרסיביים", בלשונם) מאידך גיסא. פה ושם ביטאו חיילים דתיים מן השורה אי נחת ממה שנראה בעיניהם חציית קווים הלכתיים, בין היתר בצורה הפגנתית (Cohen & Susser, 2014). לא הועילו ניסיונות הפיקוד הבכיר של צה"ל – ניסיונות ללא ספק כנים אולם נואשים במקצת – להרגיע את הרוחות על ידי הוצאת פקודה חדשה ב-2017 ("פקודת השירות המשותף"). כל המחקרים שהתייחסו לנושא הראו כי גם בעשור השני של המאה ה-21 נותרו הפערים בין המחנות היריבים

עמוקים, ולגבי כמה נקודות מחלוקות אף גדלו (שפרן גיטלמן, 2020).

כישלון זה נבע מחולשת עמדת המיקוח של צה"ל מול דוברי שתי העמדות המנוגדות. כפי שהראה מחקרו של פרופ' יגיל לוי, בעקבות המשקל הגובר של חיילים בעלי רקע דתי-לאומי – ובפרט תלמידי ישיבות ההסדר ובוגרי המכינות הקדם-צבאיות הדתיות – בקרב המשרתים ביחידות הלוחמות ומסיימי קורס קצינים בבה"ד 1 נעשה צה"ל, כדבריו, תלוי בתמיכת המנהיגות הרוחנית של ציבור זה. אי לכך הוא עושה כל שביכולתו להימנע מצעדים שיניעו את הרבנים להורות לתלמידיהם לסרב לשרת ביחידות מעורבות, ואולי אף לא להתייצב לשירות בכלל (לוי, 2015: 248–297). אולם בו בזמן ניצבים מפקדי צה"ל בפני אתגר מתחרה: הרצון לעודד נשים – כולל המספר הגובר של בוגרות מערכות החינוך הדתי-לאומי המתגייסות – למלא מספר רב של תפקידים חשובים לצד גברים ביחידות שדה. מלבד הלחץ שמפעילים ארגונים פרוד פמיניסטיים על צה"ל לנוע בכיוון זה, עליו להתמודד עם העובדה שגם במקרה זה בג"ץ משמיע קולו ומצדד בגלוי במאבק לשוויון מגדרי.

מלחמת "חרבות ברזל" חשפה את הדילמה שצה"ל עמד מולה. השיעור הגבוה של החיילים מרקע דתי-לאומי בקרב הנופלים והפצועים במלחמה אישר את החשיבות של מגזר זה כמשאב ללוחמים. לצד זאת, במלחמה הוכחה מעבר לכל ספק תרומתן הניכרת של נשים למערך הלוחם (סבן, 2023; שלב, 2023). גילויים אלה רק חיזקו את כוח המיקוח של שתי הקבוצות – הנשים והדתיים – והוקצנה תדמיתו כארגון הנוטה לפרגמנטציה. מצוקתו הגוברת בתחום כוח אדם אינה מאפשרת לו להתעמת עם מי מהצדדים ולבחור ביניהם. למעשה, בתרחיש שנוצר כל חלופה שיבחר תהיה גרועה. כמו מנהלי ארגונים אחרים המוצאים את עצמם במצב דומה, ניסו מפקדי צה"ל להימנע מכל פעולה ולהקפיא את המצב הקיים. אולם כפי שהבהירה השופטת דפנה ברק-ארז בדיון בעתירות שעניין שירות נשים ביחידות לוחמה בצה"ל (יולי 2024) התנהגות בת יענה זאת, שהתעלמה לגמרי ממה שהתרחש במלחמה, כלל לא הוסיפה כבוד לצבא ואין באפשרותה לשפר מעמדה החברתי (בג"ץ, 2024, דקות 25–26).

פרגמנטציה מחמת יוזמות פנים-צבאיות. בקטגוריה זו סכנת הפרגמנטציה חבה את קיומה לפעולות בעלות אופי ייחודי שנוקטים משרתים בצבא – בסדיר, בקבע או במילואים – מיעוטם בדרגות בכירות. ייחוד נוסף הוא שבמרבית המקרים החיילים הרלוונטיים שואבים השראה ותמיכה, שלרוב אינן רשמיות, מגורמים אזרחיים שמזדהים עימם.

סימן ראשון של הופעת סוג זה של פרגמנטציה נראה ב־21 במרס 2023, כאשר מובילי ארגון "אחים לנשק" (שלאחר מכן שינו את שמו ל"אחים ואחיות לנשק") הכריזו שהחתימו אלפי אנשי מילואים על עצומה ולפיה יפסיקו את התנדבותם לשירות אם תממש הממשלה את כוונתה לחוקק את הרפורמה המשפטית. ההתארגנות, שהתנהלה בין היתר ברשתות החברתיות, זכתה להיענות מרשימה מהמשרתים, שבראשם טייסים שבימים כתיקונם שירתו מספר רב של ימים בשנה. הצלחה זו התניעה שרשרת של תגובות ותגובות־נגד, שהחריפו את סכנת הפרגמנטציה. שרים בממשלה האשימו את "אחים לנשק" בעידוד לסרבנות. מנגד, הארגון הרחיב את תביעותיו נגד הממשלה לסוגיות נוספות כגון גיוס חרדים לצה"ל (ואף הגיש עתירה בנושא לבג"ץ) ולהקמת ועדת חקירה ממלכתית שתחקור את המחדלים הפוליטיים והצבאיים שאפשרו את פרוץ מלחמת "חרבות ברזל". לנוכח אווירה זאת מעטים הופתעו כאשר השר ישראל כ"ץ, מיד לאחר שהתמנה לתפקיד שר הביטחון, הורה לצה"ל לבטל את זימונו לשירות מילואים של איל נווה, לוחם בסיירת מטכ"ל, ממייסדי "אחים לנשק" (שלום יתח, 2024).

בד בבד, יוזמות פנים־צבאיות מסוג אחר הגבירו את הרושם שצה"ל נתון לפרגמנטציה. בהקשר זה חשובה בייחוד הייתה התנהגותם האלימה של חיילים בוגרי מוסדות החינוך במגזר הדתי־לאומי, שטענו כי הם מתנהגים על פי מערכת ערכים יהודית שבפקודות הצבא הקונוונציונלית אינה זוכה לביטוי הולם. זאת לא הייתה טענה לגמרי חדשה. כאמור, מספר קטן של חיילים חובשי כיפות סרוגות סירב להשתתף בפינוי תושבים מחבל עזה במסגרת תוכנית ההתנתקות ב־2005. כעבור כמה שנים, אחרים (שוב, המספר היה קטן) פרשו בהפגנות מאירועים שבהם השתתפה מקהלה של חיילות, בטענה שמופעים אלה פוגעים בעקרון ההלכתי של שמירת צניעות. אולם אלה היו מקרים בודדים. חשוב מכך, הם עדיין לא בישרו את החדירה לצה"ל של המוטיבים המשיחיים שצברו תאוצה גוברת בחוגים קיצוניים בציונות הדתית (ענברי, 2008).

החל מהעשור הראשון של המאה ה־21 הורגשה אווירה אחרת לגמרי. שני גורמים עיקריים היו אחראים לכך: הראשון, המשקל הגובר בקרב היחידות הלוחמות של צה"ל של חובשי הכיפות, רבים מהם בוגרי ישיבות הסדר ומכילות קדם־צבאיות דתיות (ליבל, 2012). השני, "האקטיביזם" שאפיין את פעילות הרבנות הצבאית בשנות כהונותיהם של הרבנים הצבאיים הראשיים תא"ל אביחירונצקי (2006–2010) ותא"ל רפי פרץ (2010–2016). בניגוד לקודמיהם עודדו השניים הגברה של הפצת

מוטיבים יהודיים מסורתיים בקורסי ההכשרה של היחידות הלוחמות בצה"ל, בין היתר על ידי הצמדת רבנים צבאיים בעלי הכשרה קרבית ליחידות אלה והקמת ענף "תודעה יהודית" שפעולותיו לא היו כפופות לחיל החינוך (Cohen, Kampinsky, & Rosman-Stollman, 2016).

השפעת צעדים אלה הורגשה היטב במהלך מבצעי "עמוד ענן" (נובמבר 2012) ו"צוק איתן" (יולי-אוגוסט 2014) והפכה למחלוקת בקרב הלוחמים. בעוד רבים, בעיקר חיילי סדיר מרקע דתי-לאומי או מסורתי, שיבחו את הפרופיל הגבוה של הרבנים הצבאיים וקיבלו בברכה את המסרים שהפיצו בעל פה ובכתב לפני היציאה לקרב (למשל באמצעות עלונים מיוחדים), אחרים – ובפרט משרתי מילואים בעלי רקע חילוני – גינו את "ההדתה" בצבא. תרעומת מיוחדת הושמעה נגד דף הקרב שהפיץ במהלך "צוק איתן" מח"ט גבעתי דאז, אל"ם עופר וינטר, חובש כיפה סרוגה ובוגר מכינה קדם-צבאית דתית, שהסתיים בקריאה: "ה' אלוקי ישראל היה נא מצליח דרכנו, אשר אנו הולכים ועומדים להלחם [כך] למען עמך ישראל כנגד אויב המנאץ שמך" (לוי, 2015: 156-157).

עד פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", ביטויים מסוג זה עדיין היו נדירים, ומול ההכשר שנתנו להפעלת אלימות צבאית מוגברת נשמעו קולות אחרים, מתונים יותר (כהן, 2021). אולם בעקבות מתקפת הטרור של 7 באוקטובר הם נדמו כמעט לגמרי. במקומם גברו הקריאות ל"נקמה", תוך שימוש גורף בטקסטים מקראיים המצדדים (לפחות לפי פרשנות פשטנית) פעולות ענישה קולקטיביות נגד תושבי עזה (מרדכי, 2024: 28-30). העובדה שרבים מהפסוקים שצוטטו ואף הולחנו והיו פופולריים במיוחד בקרב חוגי "נוער הגבעות" לא נעלמה מעיני חלק מהמפקדים בשטח, שביקרו בחריפות את התופעה. (למשל אלוף [מיל'] יאיר גולן, שנוכח למשך תקופה ארוכה באזור הלחימה בעזה, והזהיר כי "הבן גביריזם חלחל לתוך צה"ל") (חזני, 2025: 88).

אולם הם לא הצליחו לבלום את התגברות זרם האקטיביזם הדתי, שמצא ביטוי מעשי בשלוש דרכים בולטות: הראשונה, במבט לאחור המתונה ביותר, הייתה החזרת הרבנות הצבאית להיות (כפי שהייתה כאמור בסבבי לחימה קודמים בעזה בעשור הקודם) גורם דומיננטי בתחום ההסברתי בקרב החיילים, וזאת נוסף על התפקיד הבולט שמילאו משרתי הרבנות הצבאית בזיהוי חללי המלחמה (רובינשטיין, 2025: 198-200).

בהקשר של פרגמנטציה, בעל משמעות רצינית יותר היה מקבץ שני של פעולות עצמאיות שנקטו חיילים מן השורה במטרה לבטא את מאווייהם. מעשים אלה כללו – בסדר עולה של דרגת חומרתם – ענידת תג (פאץ') "משיח" וסמל חסידות חב"ד על המדים (מעשה שהרמטכ"ל, רא"ל אייל זמיר, הורה לאסור מייד עם מינויו לתפקיד הרמטכ"ל); ריסוס סיסמאות בלב עזה שהצהירו על כוונות להקים מחדש התיישבות יהודית בגזרה ולבסוף השחתה, ללא אישור, של ספרי קוראן שנמצאו בשטחי לחימה והפגזה מכוונת של מסגדים שעל הריסותיהם נצבעו סיסמאות כגון "עם ישראל חי" (מרדכי, 2024: 30, 39, 41, 79).

השלכות

על פי הנתונים הזמינים תדמיתו של צה"ל כגוף אחוד נחלשת, והולכת ומתגבשת תפיסה ציבורית הרואה בו גוף המצוי בתהליכי פרגמנטציה – שיש בו תחרות על עמדות שונות, ושפוליטיקאים וקבוצות ציבוריות משתמשות בו כמכשיר לקידום מטרות מפלגתיות ואידאולוגיות מגזריות. שינוי תדמיתי זה משקף במידה מסוימת את המציאות. אכן, צה"ל מצוי בתהליך שבו אחדותו נסדקת. תהליך זה מזין את עצמו – התמונה המצטיירת של התגברות הפרגמנטציה מאפשרת לקבוצות מתחרות למסגר את צה"ל בהתאם לדעות שגיבשו מראש, ומעודדת אותן להגביר את תהליך הפרגמנטציה.

התהליך המתואר כאן נמצא בחיתוליו. מרחק רב מפריד בין המתרחש כעת בישראל לסדקים האתניים והדתיים החותרים תחת אחדותם של צבאות אחרים, דוגמת זה של לבנון שכוחו האפקטיבי נפל, בפרט בשנים 1970–2025, מזה שהפעילו המיליציות החמושות היריבות ששלטו בחלקים רחבים של המדינה (Barak, 2009; Geisser, 2017).

עם זאת, אין לזלזל בפוטנציאל ההרסני הטמון במצב הקיים בישראל. לנוכח המגמות הקיימות שתיארנו יש חשש כי צה"ל עלול להשתנות ממוסד ממלכתי המופקד על שמירת ביטחונם של כל אזרחי המדינה – למכשיר המקדם מטרות מפלגתיות ואידאולוגיות של חלקים שונים בחברה. במקרה זה, כמו ברבים אחרים, התדמית – המצב כפי שהוא נתפס בעיני מרכיבים שונים בציבור – אינה חייבת להיות מדויקת לגמרי. די שתעורר חלקים משמעותיים במרחב הציבורי כדי להקרין תמונת מצב באמצעות מסגור ביקורתי של הצבא.

לכך עלולות להיות כמה השלכות הרסניות. הסכנה הבסיסית ביותר היא כרסום היכולת של מפקדי הצבא לשכנע את הדרג המדיני שהערכותיהם האסטרטגיות והמלצותיהם המבצעיות מבוססות על שיקולים מקצועיים, וחפות מאג'נדה פרטית או אידיאולוגית. כפי שכבר העירו חוקרי צבא-חברה במדינות אחרות, ככל שמתרבים סימנים של הטיות מפלגתיות בתוך הצבא – או בלשונו פרגמנטציה – כך יגבר החשש בקרב מקבלי החלטות כי יועציהם הצבאיים כפופים לסדר יום מגזרי (Owens, 2015). למעשה, כבר היום אפשר לראות את השלבים הראשונים של תופעה זו. הרמטכ"ל ה־23, רא"ל הרצי הלוי, הואשם כמי שמונע מאידיאולוגיה פשרנית (ביגמן, 2024).

סקרי דעת קהל מגלים כי למרות מחדליו ב־7 באוקטובר, צה"ל שומר באופן כללי על רמת אמון גבוהה בציבור. אולם ככל שהשאלה נוגעת לפיקוד הבכיר של צה"ל – רמת האמון בו יורדת, בייחוד בקרב הימין. בעוד באוקטובר 2024 הביעו 86% מהציבור היהודי אמון בצה"ל, רק כ־66% הביעו אמון בפיקוד הבכיר. בקרב מצביעי הציונות הדתית ומפלגת "עוצמה יהודית" ירד האמון בפיקוד הבכיר לפחות מ־50% (המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2024א). עמדות אלה חדרו לצה"ל. בסקר שנערך בקרב חיילי מילואים באוגוסט 2024 נמצא כי 60% מהם הביעו אמון נמוך או נמוך מאוד במטכ"ל (לזר מחקרים, 2024).

השלכה שנייה היא כי לנוכח המגמות המעידות על החלשת האופי הממלכתי של הצבא, יתפתו להכפיף את צה"ל לרצונם האישי. לכל הפחות ינסו לתגמל בתוך המסגרת הצבאית קצינים הנוטים להיות שותפים לדעותיהם, ולעכב את קידומם של בעלי דעות מנוגדות. דגם אפשרי של תרחיש זה סיפק יו"ר מפלגת "עוצמה יהודית", איתמר בן גביר, שהתמנה לשר לביטחון לאומי (השם החדש שניתן למשרד לביטחון פנים) בסוף 2022. תוך פרק זמן קצר השתלט לא רק על המסגרת הפיקודית של משטרת ישראל, גוף שבעבר תבע למשפט, אלא אף על נוהלי עבודתה (פילר וקרמניצר, 2024).

שלישית, וחמורות מכך, הן השלכות של תפיסת הצבא כמוסד מפוצל על שינוי דרסטי במעמדו הציבורי. עד כה, למרות רצף המחדלים שהכתימו את שמו הטוב של צה"ל במשך תולדותיו (שהאחרון בהם היה הכישלון לנקוט צעדי מנע ערב מתקפת חמאס) שמר הצבא על מעמדו כמוסד (היחידי) המעורר אמון בקרב כל חלקי הציבור (הרמן ואח', 2024).

סיכוי גדול שמצב זה ישתנה במהירות, אם יצליחו כוחות פוליטיים בעלי אינטרס להוסיף את צה"ל לרשימת המוסדות הממלכתיים – דוגמת בית המשפט העליון – הנתפסים בעיני חלקים מהציבור כאילו אינם אלא סניף של מפלגה ספציפית או קבוצת לחץ. האצת חשש זה תפגע, יותר במוקדם מאשר במאוחר, במוטיווציה לשרת בקרב מלש"בים וחיילי מילואים ובנכונותם להשתתף בנשיאת העול במבצעי הצבא שונים.

אולם ההשלכה ההרסנית ביותר מבחינת צה"ל היא שהפרגמנטציה תבוא לידי ביטוי ביצירת הבחנות בין יחידות. אפשרות זאת, אם תתגשם, עלולה להשפיע על הפעילות המבצעית עצמה. כבר עתה אפשר לראות מחלוקות שצפו על פני השטח באלימות. ביטוי מדאיג לתופעה מעין זו נרשם בקיץ 2024: לאחר שהתקבלו ידיעות כי חיילי מילואים מכוח 100 (כוח ייעודי לשמירה על עצורים פלסטינים) חשודים בהתעללות בהם במתקן הכליאה "שדה תימן", הגיעו חיילי מצ"ח לעוצרם. במהלך המעצר הזעיקו החשודים באמצעות הרשתות החברתיות מפגינים, שפרצו אל המתקן; זהותם של המפגינים הייתה ברורה. בראשם עמדו ארבעה ח"כים ושני שרים ממפלגות הימין. כעבור כמה שעות, כאשר החיילים החשודים הועברו לחקירה במחנה בית ליד, התחוללו גם שם הפרות סדר חמורות (כאן 11, 2025).

עד כה אין עדויות לקיומה של מחלוקת מקטבת בקרב היחידות הלוחמות עצמן, או בין יחידות לוחמות, אולם אי אפשר להתעלם ממימוש אפשרויות אלה. אם יהפכו לאקטואליות תוטל בספק יכולתו של צה"ל לעמוד במשימתו המרכזית – שמירה על ביטחון המדינה ועל אזרחיה.

יש פיתוי להטיל את מלוא האחריות לתופעת הפרגמנטציה המאיימת עתה על צה"ל, על עוצמת השפעתן של ההתרחשויות הדרמטיות בשנים האחרונות. התפתחויות אלה – [ובראשן] העמקת השסע החברתי, הקצנת השיח הציבורי באמצעות הרשתות החברתיות החדשות והתמשכות מלחמת "חרבות ברזל" – תרמו רבות לערעור מעמדו של צה"ל כארגון שאינו שנוי במחלוקת, הנהנה ממערכת יחסים יציבה עם החברה. עם זאת אין להסיק מכך כי תופעת הפרגמנטציה היא תוצאה של תפנית חדה ופתאומית ביחסים אלה. לטענתנו, אירועי העשורים האחרונים רק זירזו תהליך ממושך הרבה יותר, שאת ראשיתו ניתן לזהות בתמורות המבניות היסודיות שהתרחשו לפני למעלה משני עשורים כאשר מספר הולך וגדל של גורמים אזרחיים החלו לכרסם באוטונומיה המקצועית של הצבא, ועל ידי כך להביא למה שכינינו כבר אז "כפיפות היתר" של צה"ל למגזר האזרחי. על הסכנות הכרוכות

במצב זה לתקינות היחסים בין מדינות וצבאותיהן במשטרים ליברליים עמד בזמנו הנטינגטון, שקבע כי הכרת הדרג המדיני בעיקרון של אוטונומיה צבאית מקצועית, והשמירה על עקרון זה, חיוניים להשגת רמת "אובייקטיבית" של שליטה אזרחית על הכוחות המזוינים בחרבות דמוקרטיות-ליברליות (Huntington, 1957: 83). יש מקום לחשוש כי ללא הכרה בתובנה זאת, וללא נקיטת צעדי התיקון שהיא מחייבת, עלול צה"ל להידרדר במדרון החלקלק שבראשיתו הוא כבר נמצא.

אנחנו מודים לפרופ' איל בן-ארי על הערותיו הבונות על גרסה מוקדמת של מאמר זה.

מקורות

אזולאי, מורן. 18.12.2024. "הגרי זומן לכנסת בשבוע הבא, לאחר שביקר את 'חוק פלדשטיין'".
<https://www.ynet.co.il/news/article/hycunvxrje#autoplay>

בג"ץ 6198/23. 25.06.2013. התנועה למען איכות השלטון בישראל נ' שר הביטחון.

דיון, 24.7.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=xMZfL9ulkrM>

ביגמן, עקיבא. 19.11.2024. "החתרנות המדינית של הרצי הלוי" מידה .

<https://mida.org.il/2024/11/19/%D7%94%D7%97%D7%AA%D7%A8%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%AA-%D7%A9%D7%9C-%D7%94%D7%A8%D7%A6%D7%99-%D7%94-%D7%9C%D7%95%D7%99>

בן קימון, אלישע, 25.05.2025. "הרמטכ"ל אישר את נאום הפצ'רית: 'חשוב להסברה', כ"ץ ביטל: 'זו סמכותי' | העימות המסלים".
<https://www.ynet.co.il/news/article/rjm00utxzex#autoplay>

גדרון, נעם ויניב רוזנאי. 2025. דמוקרטיה בנסיגה: פופוליזם, קיטוב, וההפיכה המשטרית . דביר ואוניברסיטת רייכמן.

גולן, יאיר. 5.5.2016. נאום לרגל יום השואה .

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4799480,00.html>

המכון הישראלי לדמוקרטיה (א) 20.11.2024. "סקר עמדות הציבור בשאלות צבא וביטחון חוץ".
(ב) 31.12.2024. "תמורות בעמדות כלפי הגיוס".

הראל, עמוס. 21.07.2023. "מכתב הטייסים הוא רעידת אדמה בצה"ל". הארץ.
<https://www.haaretz.co.il/news/politics/2023-07-21/ty-article/.highlight/00000189-7894-de6d-a1ef-fdf6c0a20000>

הרמן, תמר ואח'. 2024. מדד הדמוקרטיה הישראלית 2024. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
ועדת נומה. 19.02.2020. צוות הבדיקה בנושא נתוני גיוס החרדים לצה"ל – דו"ח מסכם .

זיתון, יואב. 17.02.2016. "איזנקוט לתיכונים: 'לא רוצה שחייל ירוקן מחסנית על נערה עם מספרים'".
<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4767370,00.html>

10.04.2025 "פורסם מכתב הטייסים נגד המשך המלחמה".
<https://www.ynet.co.il/news/article/hjckt6v0kl>

זיתון, יואב ומורן אזולאי, 15.03.2025. "שר הביטחון כ"ץ נגד צווי הגיוס שנשלחו לחרדים: "זה היה חד-צדדי - ונכשל".
<https://www.ynet.co.il/news/article/hjq3yvxnlj>

חזני, אסף. 2025. כזה וכזה תאכל החרב. אנתרופולוגיה במלחמה: יומן שדה. תל-אביב: עברית.

כאן 11. 05.05.2025. "מה באמת קרה במחנה שדה תימן" זמן אמת עונה 9, פרק 3.
<https://www.youtube.com/watch?v=DXRlVnD2Sn0>

כהן, סטיוארט. 2005. "לקראת כפיפות יתר של צה"ל? שינוי מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל". מערכות, 403-404, עמ' 8-12.

2021. "לגיטימציה ודה-לגיטימציה בחסות הטקסט: מאפייני השיח העכשווי בתוך הציונות-הדתית על אודות השימוש בכוח צבאי אליים", בתוך: עפרה בן ישי ויגיל לוי (עורכים), חמושים בלגיטימציה: הצדקות לאליומות הצבאית בחברה בישראל. חיפה: פרדס, עמ' 231-252.

כהן, עמיחי וסטיוארט כהן. 2014. יורים ושופטים: ביטחון ומשפט בישראל. תל אביב: ידיעות ספרים.

לוי, יגיל. 2015. המפקד האליון: התאוקרטיזציה של הצבא בישראל. תל אביב: עם עובד.

לוי יגיל, קובי מיכאל ואסף שפירא. 2010. "הפיקוח החוץ-מוסדי על צה"ל: מסגרת מושגית", המרחב הציבורי, 4, עמ' 45-74.

לומסקי-פדר עדנה ואיל בן-ארי. 2003. "מ'עם במדים' ל'מדים שונים לעם: ניהול שונות תרבותית וחברתית בצה"ל", בתוך: בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה (בעריכת מאג'ד אלחאג' ואורי בן-אליעזר), חיפה: הוצאת אוניברסיטת חיפה, עמ' 255-285.

לזר, מחקרים. 25.8.2024. סקר עמדות חיילי מילואים כלפי המטה הכללי, ניהול המלחמה ויעדיה.

ליבל, תמיר. 2012. "מ'צבא העם' ל'צבא העם היהודי': בניין הכוח הצה"לי בין התמקצעות למיליציוניזציה", בתוך: ראובן גל (עורך), בין הכיפה לכומתה: דת, פוליטיקה וצבא בישראל, בן-שמן: מודן, עמ' 205-242.

ליסק, משה. 1991. "הרכיבים האזרחיים של תורת הביטחון הלאומי של ישראל", עיונים בתקומת ישראל, 1, עמ' 191-210.

מרדכי, לי. יוני 2024. עדות על מלחמת חרבות ברזל, גרסה 6, עמ' 28, 30.

<https://witnessing-the-gaza-war.com/he>

סבן, שקד, 29.11.2023, "אין מחלוקות על יכולות של נשים במלחמה",
<https://www.mako.co.il/news-military/6361323ddea5a810/Article-5009edde4b91c81026.htm>

ענברי, מוטי. 2008. פונדמנטליזם יהודי והר הבית, ירושלים: מגנס.

פילר, ליטל ומרדכי קרמניצר. 2024. דמוקרטיה במשבר: משטרת ישראל תחת השר לביטחון לאומי, איתמר בן גביר. טיוטת מחקר, המכון הישראלי לדמוקרטיה.

פרי, יורם. 2017. מלחמות מונחות תקשורת: פרדוקס העוצמה והדילמה האסטרטגית של צה"ל. תל-אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי.

פריד, שילה ומורן אזולאי. 11.08.2024. "ח"כים השתלחו בפצ"רית: "אובססיבית בלעשות רע לחיילים". גוטליב סולקה מהדיון".

<https://www.ynet.co.il/news/article/rkfqnrrq0>

רובינשטיין, אלי. 2025. חללים – סיפורו של חייל רבנות במלחמת חרבות ברזל. הוצ' פרטית, אינדיבוק.

רוט, ענת. 2014. לא בכל מחיר: מגוש קטיף עד עמונה: הסיפור מאחורי המאבק על ארץ ישראל. תל-אביב: ספרי חמד.

ריבלין, ראובן. 2015. נאום נשיא המדינה בכנס הרצליה 2015. באתר GOV.IL.

שלו, טל. 15.12.2023. "הלוחמות הראשונות שעושות היסטוריה בצה"ל".
<https://news.walla.co.il/item/3628795>

שלום יתח, ינון. 01.12.2024. "קרא לסרבנות". מייסד אחים לנשק לא יזמן לשירות מילואים".
<https://www.i24news.tv/he/news/news/defense-news/artc-69430b95>

שפרן גיטלמן, עידית. 2020. שילוב נשים בצה"ל בראי פקודת השירות המשותף, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

Amitai, Yair, Noam Gidron, & Omer Yair. 2023. "Political Polarization in Israel, 1992–2022." In: The Elections in Israel 2022. London: Routledge, pp. 21-41

Bail, Christopher A., et al. 2018. "Exposure to opposing views on social media can increase political polarization." Proceedings of the National Academy of Sciences 115.37, pp. 9216-9221

Barak, Oren. 2009. The Lebanese Army: A National Institution in a Divided Society. Albany: State University of New York Press

Cohen, Amichai & Stuart Alan Cohen. 2022. "Beyond the Conventional Civil–military 'gap': Cleavages and convergences in Israel." Armed Forces & Society 48, pp 164-184

Cohen, Asher & Bernard Susser, 2014. "Women Singing, Cadets Leaving", in: Elisheva Rosman-Stollman and Aharon Kampinsky (eds.), Civil-Military Relations in Israel, Lexington Books: Lanham, pp. 127-146

Cohen, Stuart, Aron Kampinsky & Elisheva Rosman-Stollman, 2016. "Swimming against the tide: the changing role and status of chaplains in the IDF", Religion, State and Society, 44/1, pp. 65-74

Feaver, Peter D. 2023. Thanks for Your Service: The Causes and Consequences of Public Confidence in the US Military, Oxford: Oxford UP

Friedman, Elie, Michal Neubauer-Shani & Paul Scham (eds.). 2024. Polarization and Consensus-Building in Israel: The Center Cannot Hold. New York, Routledge

- Geisser, Vincent. 2017. "'The People Want the Army': Is the Lebanese Military an Exception to the Crisis of the State?." *Lebanon Facing the Arab Uprisings: Constraints and Adaptation* (eds. Rosita Di Peri, Daniel Meier), New York: Springer, pp. 93-113
- Hjarvard, Stig. 2013. *The Mediatization of Culture and Society*, London: Routledge
- Huntington, Samuel P. 1957. *The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge, Mass. Harvard University Press
- Kubin, Emily & Christian Von Sikorski. 2021. "The role of (social) media in political polarization: a systematic review." *Annals of the International Communication Association* 45/3, pp. 188-206
- Krotz, Friedrich. 2009. "Mediatization: A Concept with which to grasp media and social change", in: Knut Lundby (ed.), *Mediatization: Concepts, changes, .consequences*. New York, Peter Lang, pp. 21-40
- Mizrachi, Nissim. 2024. *Beyond Suspicion: The Moral Clash Between Rootedness and Progressive Liberalism*, Berkley, University of California Press
- Owens, Mackubin Thomas. 2015. "Military officers: Political without partisanship." *Strategic Studies Quarterly* 9/3, pp. 88-101
- Rahbek-Clemmensen, J., Archer, E., Barr, J., Belkin, A., Guerro, M., Hall, C., & Swain, K. 2012. "Conceptualizing the civil-military gap: A research note." *Armed Forces & .Society*, 38, pp. 669-678
- Robinson, Michael A. 2022. *Dangerous Instruments: Political Polarization and US Civil-Military Relations*, Oxford: Oxford UP
- Schiff, Rebecca. 2009. *The military and domestic politics: A concordance theory of civil-military relations*. London: Routledge
- Simunovic, Dora, Anna Dorfman & Maayan Katzir. 2024. "Exploring motivated reasoning in polarization over the unfolding 2023 judicial reform in Israel." *Communications Psychology* 2/1, pp. 59-75

Westerman, Ian. 2024. Israel's Civil-Military Relations and Security Sector Reform: Lessons for Conflict-Affected Societies. London, Taylor & Francis

Yarchi, Moran. 2019. "Security Issues as mirrored in the digital social media", in Stuart Cohen & Aharon Klieman (eds.), Routledge Handbook of Israeli Security. London: Routledge, pp. 65-75

Ziv, Guy. 2024. Netanyahu Vs the Generals: The Battle for Israel's Future. Cambridge: Cambridge University Press

תקציר דוקטורט

השפעת הקומפלקס הצבאי-תעשייתי על גיוס חדשנות טכנולוגית אזרחית לשימושים ביטחוניים – מחקר משווה בין ארצות הברית וישראל

ד"ר ניר ראובן

עבודה זו נכתבה בהנחיית פרופ' איתן שמיר אוניברסיטת בר-אילן

משלהי המאה ה-20 החלה נדידה של ההגמוניה הטכנולוגית מהמגזר הביטחוני לאזרחי. נדידה זו חלה בעקבות דעיכה משמעותית במלחמות בין מדינות, ובעיקר בין המעצמות, עלייתן של חברות הסטארט-אפ וצמיחתן המהירה של ענקיות הטכנולוגיה כמו מיקרוסופט, גוגל, אמזון, אפל ומטא. במדינות שבהן קומפלקס צבאי-תעשייתי נרחב ומערכת ביטחון מתקדמת, הביא התהליך להבנת הצורך הביטחוני בגיוס טכנולוגיה אזרחית חדשנית לשימושים ביטחוניים. הבנה זו הניעה את מערכות הביטחון לתור אקטיבית אחר חדשנות טכנולוגית אזרחית, והניעה שינוי עמוק בפרדיגמת החדשנות של מערכת הביטחון, שעיקרו מעבר מחדשנות סגורה לפתוחה.

במדינות שהתרחש בהן תהליך מסוג זה התפתחו ערוצים שדרכם מגייסת מערכת הביטחון טכנולוגיה אזרחית חדשנית. מטרתו העיקרית של מחקר זה למפות ערוצים אלה, ולהתחקות אחר הקשר בינם ובין תכונותיו של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי, על ידי בחינה השוואתית של שתי מדינות – ארצות הברית וישראל. המחקר סוקר את הקומפלקסים הצבאיים-תעשייתיים בהן, ומציג את ההבדלים המהותיים ביניהם. נוסף על כן, במחקר בחנתי את הערוצים שבהם מגייסת מערכת הביטחון בכל אחת מהמדינות טכנולוגיה חדשנית אזרחית, והצבעתי על הקשר בין תכונותיו של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי ובין ערוצי גיוס הטכנולוגיה החדשנית ממקורות אזרחיים.

שלוש שאלות מחקר בבסיס המחקר:

1. האם אפשר להצביע על הבדלים מהותיים בין הקומפלקסים הצבאיים-תעשייתיים בארצות הברית ובישראל?
2. האם אפשר לזהות הבדלים ברורים בין המדינות בשימוש בערוצי גיוס טכנולוגיה אזרחית למטרות ביטחוניות?
3. האם אפשר להסביר את הבחירה בערוצים שונים, כמו גם את אופן ועוצמת השימוש בהם בכל מדינה, על ידי ההבדלים בקומפלקס הצבאי-תעשייתי?

מבנה הדוקטורט

חלק א' כולל את ההגדרות, סקירת הספרות ואת מתודולוגית המחקר ומורכב מחמישה פרקים:

פרק 1 כולל את הגדרת הסקטור הביטחוני והסקטור האזרחי. פרק 2 כולל סקירת ספרות העוסקת בביסוסה של הדומיננטיות וההגמוניה של מערכת הביטחון בתחום החדשנות הטכנולוגית בעולם. זהו תיאורו של התהליך שהתרחש לכל אורכה של המאה ה-20, וטמן בחובו את התפתחותם והתעצמותם של הקומפלקסים הצבאיים-תעשייתיים. הפרק מציג את ההגדרת המחקר למושג קומפלקס צבאי-תעשייתי. פרק 3 כולל סקירת ספרות בתחום החדשנות והחדשנות הפתוחה (Open Innovation), ומצביע על המקורות הנפוצים לחדשנות פתוחה ועל השיטות המקובלות ליישומה בארגונים. פרק 4 כולל סקירת ספרות העוסקת בעלייתה של ההגמוניה הטכנולוגית האזרחית. הפרק מסביר את השינוי בפרדיגמת החדשנות במערכת הביטחון ואת תופעת ה-MCF (Military-Civil Fusion). הפרק מציג את מגוון הגופים והתהליכים במערכות הביטחון בישראל וארצות הברית, העוסקים באופן פעיל בגיוס חדשנות טכנולוגית מהמגזר האזרחי. בפרק 5 מוסברת שיטת המחקר ומפורטת תרומתו.

חלק ב' כולל את לב המחקר ומורכב משני פרקים: פרק 6 המציג השוואה בין הקומפלקס הצבאי-תעשייתי שהתפתח בארצות הברית לזה בישראל בשלושה תחומים: שורשיו ונסיבות התהוותו; הרכבו, מבנהו והיקפו; יחסי הגומלין בינו ובין המגזר האזרחי והשפעתו על הפוליטיקה, החברה, הכלכלה והתעשייה במדינה. פרק 7 ממפה את המקורות והערוצים שמערכת הביטחון משתמשת בהם לגיוס טכנולוגיה אזרחית לשימושה, ומשווה את ההיקף ואת דרך השימוש בערוצים אלה

בארצות הברית ובישראל.

חלק ג' מנתח את תוצאות המחקר וכולל דיון, סיכום ומסקנות ומורכב אף הוא משני פרקים: בפרק 8 מנותחות תוצאות המחקר ונבחן הקשר בין תכונות הקומפלקס הצבאי-תעשייתי ובין השימוש בערוצים לגיוס טכנולוגיה אזרחית לשימושים ביטחוניים. בפרק 9 האחרון והמסכם מוצג סיכום המחקר ומגבלותיו, מתקיים דיון בתוצאות המחקר ובמשמעותן ומוצגות שאלות מהותיות שנותרו פתוחות.

מושגי המחקר

אחד המושגים המרכזיים במחקר הוא הקומפלקס הצבאי-תעשייתי, MIC (Military Complex Industrial). את המושג חרט בתודעה הקולקטיבית הנשיא האמריקני דווייט אייזנהאואר, בנאום הפרידה שלו ב־1961. בנאום התריע מפני מצב שבו שיתוף הפעולה ההדוק בין גורמי התעשייה לצבא יוביל את הדרג הפוליטי לקבל החלטות המיטיבות בעיקר עם האינטרסים של גופים אלה, על חשבונם של אזרחי ארצות הברית. ואכן, אפשר בהחלט להגדיר את MIC כשיתוף פעולה מכוון אינטרסים בין צמרת הממסד הצבאי, גורמים מובילים בתעשייה ואישים פוליטיים בכירים, שהשפעתם המשותפת מאפשרת עיצוב מדיניות המשרתת את האינטרסים שלהם על חשבונם של אחרים (Aspaturian, 1972). הגדרה נורמטיבית זו מייחסת ל־MIC השפעה שלילית על המערכת המדינית. ההגדרה הקצרה והמקובלת יותר של MIC היא: קואליציה לא רשמית של קבוצות אינטרסים השואפות לקיים רמה גבוהה של הוצאות ביטחון (Brunton, 1988), הגדרה זו מבוססת על מודל האליטה הכוחנית של מילס (Mills, 1956).

במחקר זה בחרתי שלא להשתמש בהגדרות אלה, ולהציע הגדרה רחבה מעט יותר: מארג הגופים הממשלתיים והפרטיים, והאישים העומדים בראשם, העוסקים בתחום הביטחון, אשר מטרתם אספקה של נשק, תחמושת, ציוד ואמצעים טכנולוגיים בהתאם ליעדיה הצבאיים והאסטרטגיים של המדינה, ושהם בעלי אינטרסים (עסקיים, כלכליים ופוליטיים) משותפים. להבדיל מרוב ההגדרות וההתייחסות בספרות, הגדרה זו אינה מייחסת משמעות נורמטיבית לתופעה, אלא מתמקדת בהיבט הפונקציונלי שלה.

המחקר מציג שינוי בפרדיגמה של תפיסת החדשנות במערכת הביטחון

ובקומפלקסים הצבאיים-תעשייתיים, שמהותה מעבר מחדשנות סגורה לפתוחה. את המושג חדשנות פתוחה טבע פרופ' הנרי צ'סברו (Chesbrough) ב-2003, כאשר זיהה לראשונה את התבנית המשתנה בנוף התחרותי העסקי. במאה ה-20 בנו חברות גדולות ומבוססות את יכולותיהן פנימה, לתוך הארגון, והסתמכו עליהן בתחום העסקי ובייחוד בתחום המחקר והפיתוח. כך הציבו חסמי כניסה משמעותיים בפני מתחרים, בדמות מחלקות מו"פ גדולות וחזקות.

בתחילת המילניום קרמה עור וגידים תופעה חדשה: חברות בעלות יכולות מו"פ מוגבלות החלו לתת את הטון בשוק. הן הסתמכו על מקורות חיצוניים למו"פ, למשל באמצעות שותפויות ושיתופי פעולה, כדי לייבא אל הארגון רעיונות ותהליכי פיתוח. הצלחתן נבעה מההבנה כי כל עוד הארגון נסמך אך ורק על מקורות פנימיים, הוא כבול בשלשלאות שיצר ומוגבל ביכולתו להמציא ולחדש, ואילו ארגון שפורץ ומרחיב גבולות אלה מייצר לעצמו מרחב אפשרויות גדול הרבה יותר. פרופ' צ'סברו בנה מודל המציין את רמת הפתיחות של הארגון, עד כמה יסתמך על מקורות חיצוניים לעומת פנימיים ואת דרך יישום החדשנות (Chesbrough, 2003).

מאז פרסום ספרו ב-2003 הצטברו ראיות בולטות לעובדה שחדשנות פתוחה משפרת במידה ניכרת את הביצועים העסקיים. חברות רבות הציגו את הצלחתן ביישום חדשנות פתוחה, מחקרים רבים מצאו שפרויקטים הכוללים שיתוף פעולה נרחב וחדשנות פתוחה משיגים תוצאות טובות יותר וארגונים עם מקורות ידע חיצוניים רבים מציגים ביצועים טובים יותר מארגונים המשתמשים בפחות מקורות חיצוניים (Chesbrough, 2017).

כפועל יוצא של השינוי בפרדיגמת החדשנות של מערכת הביטחון, אחד היישומים הבולטים של חדשנות פתוחה הוא שילוב טכנולוגיות אזרחיות בעולם הביטחוני. התופעה של אימוץ טכנולוגיות אזרחיות לשימושים ביטחוניים נקראת לעיתים קרובות בספרות MCF (Fusion Military-Civil). הדיון האקדמי בפוטנציאל הטכנולוגי של תופעת שילוב המגזרים, הביטחוני והאזרחי, ובהשלכות הצפויות (בייחוד בתחומי פיתוח והצטיידות ביטחונית) החל כבר לפני כשלושה עשורים, בשלהי המלחמה הקרה. אחד המחקרים הראשונים בתחום הופיע בספר שיצא לאור ב-1992 בשם **Beyond Spinoff: Military and Commercial Technologies in a Changing World**. הספר דן בהרחבה בתופעה, ומצביע על מערכת היחסים הטכנולוגית בין הסקטור הביטחוני לאזרחי כמרכיב מרכזי בביטחון הלאומי (Alic et al, 1992). בשנים האחרונות, בעקבות נדידת הדומיננטיות הטכנולוגית

לסקטור האזרחי, הפך הדיון התאורטי לרלוונטי מאין כמוהו. מדינות רבות, כמו ארצות הברית וישראל, משלבות בהצלחה טכנולוגיות חדשניות ממקורות אזרחיים במערכות ביטחוניות.

המחקר מזווית אישית

נושא המחקר משקף תהליכים עולמיים המשפיעים על תחומי הטכנולוגיה, הביטחון והכלכלה. במהלך העשורים האחרונים הייתי עד לירידה בתלותה של מערכות הביטחון בישראל בפיתוחים פנימיים, ובה בעת לעליית כוחה של התעשייה האזרחית כמובילה בחדשנות טכנולוגית.

מנקודת מבטי האישית, הבחירה בנושא נבעה מעצם עיסוקי המקצועי רב השנים הן במגזר הביטחוני הן בעולם ההייטק האזרחי. בתפקידים המגוונים שעשיתי בחברות טכנולוגיות שונות חוויתי מקרוב את הדינמיקה של פיתוח חדשנות, את האתגרים הכרוכים בהעברתה משלב הרעיון ליישום ואת ההשפעה של סביבה עסקית תחרותית על קצב וצורת ההתפתחות הטכנולוגית. לצד זאת, בתפקידי כקצין במערך הטכנולוגי בצה"ל ובמערכת הביטחון, נחשפתי לגישות שונות לאימוץ חדשנות ולהבדלים המהותיים בין מערכות סגורות לפתוחות. עיסוקי הביאו אותי למסקנה כי השאלה כיצד ניתן לרתום בצורה אופטימלית את החדשנות הטכנולוגית האזרחית לצרכים ביטחוניים אינה רק טכנית, אלא קשורה באופן הדוק למבנה ולמאפיינים של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי בכל מדינה.

מטרת המחקר אינה רק לנתח את המציאות, אלא גם להציע מסגרת הבנה שתאפשר למקבלי ההחלטות לשפר את דרכי גיוס החדשנות האזרחית עבור ביטחון המדינה. בצומת שבין הביטחון והטכנולוגיה, מחקר זה מנסח תובנות חדשות על הממשק בין שני העולמות, הביטחוני והאזרחי, וכך יכול לתרום לשיפור התהליכים שיבטיחו יתרון טכנולוגי ביטחוני לאורך זמן.

מתודולוגיה

מחקר זה הוא איכותני ומתבסס על הספרות הקיימת בתחום, כמו גם על פרסומים בעיתונות ובערוצי תקשורת נוספים כמו הסכתים (פודקאסטים) וסרטוני וידאו

ברשת; אתרי אינטרנט של גופים מסחריים, מאגרי נתונים הזמינים לציבור ופרסומים רשמיים של גופי ביטחון ושל גופי ממשל בישראל ובארצות הברית. נוסף על כך ערכתי ראיונות עומק עם אנשים בעמדות מפתח בעולם הביטחון או בעולמות הטכנולוגיה הרלוונטיים. הראיונות נערכו בסגנון "שיחה מונחית", ובתחילת כל ראיון ביקשתי מהמראיינים לתאר מנקודת מבטם האישית את אופן הגיוס של טכנולוגיה חדשנית ממקורות אזרחיים במערכת הביטחון. מטבע הדברים, בשל סודיות המידע ורגישותו, התמקדו הראיונות בתהליכים ובשיטות ולא בטכנולוגיה עצמה.

הפרמטרים החשובים בבחירת המדינות להשוואה היו:

קיומו של בסיס משותף. בסיס זה ישמש נקודת מוצא להשוואה, ויאפשר בחינה מעמיקה ומדוקדקת של התהליכים המובילים לגיוס טכנולוגיה אזרחית במערכת הביטחון.

מידת היקפו והשפעתו של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי. מדינות בעלות קומפלקס צבאי תעשייתי נרחב ורב השפעה.

אוריינטציה טכנולוגית מובהקת ופעילות טכנולוגית נרחבת. מדינות שחדשנות טכנולוגית היא חלק מהותי מהווייתן, כלכלתן ואופיין.

נחיצות אסטרטגית להשגת עליונות טכנולוגית. יש להניח שמרבית המדינות יראו בכך יתרון, אך נחיצות של ממש בהשגת יתרון שכזה תדחוף מדינות לפעול בעצימות גבוהה להשיגו, ולכן ישאפו ביתר שאת לחבור אל מקורות הטכנולוגיה המתקדמים ביותר.

המדינות העומדות בקריטריונים שהוגדרו, ושנבחרו להשוואה במחקר זה, הן ארצות הברית וישראל. שתיהן מדינות מערביות החברות בארגון ה-OECD – השתייכות המעידה על היותן מדינות דמוקרטיות, המחויבות לשלטון החוק ולהגנה על זכויות הפרט ומקיימות כלכלה פתוחה ושקופה המבוססת על עקרונות השוק החופשי. לשתייהן קומפלקס צבאי-תעשייתי משמעותי ומפותח, בעל השפעה כלכלית ופוליטית נרחבת, ובשתייהן הוצאות הביטחון הן נתח ניכר מהוצאות המדינה. יש ביניהן דמיון רב מבחינת הנטל הביטחוני על המדינה ועל אזרחיה: ההוצאה הביטחונית לנפש בכל אחת מהן עומדת על כ-2,400 דולרים לשנה, וגרף הוצאות הביטחון כחלק יחסי מהוצאות המדינה דומה בשתי המדינות ונע בין 16%-20% בעשור האחרון. לשתי המדינות אקוסיסטם טכנולוגי עשיר ושתייהן מהמובילות בעולם בתחומי החדשנות

הטכנולוגית וההשקעות במחקר ופיתוח, ומדורגות בין חמש המדינות המובילות ב־ OECD במדד הוצאות מחקר ופיתוח כאחוז מהתמ"ג (OECD, 2023). שתי המדינות נמצאות במאבק אסטרטגי מכריע. ארצות הברית מול סין, המאיימת על המשך קיומה כמעצמת העל הגדולה והמשפיעה בעולם, וישראל בזירתה המקומית מול איראן ושלוחותיה, המאיימות על המשך קיומה. הסיטואציה שבה נתונות שתי המדינות מעידה כי סביר מאוד שבשיתיהן נעשה מאמץ ניכר להשיג עליונות טכנולוגית.

למרות הבסיס המשותף, ההבדלים הגדולים בין שתי המדינות הם שהופכים את ההשוואה למעניינת. בין היתר נבדלות ארצות הברית וישראל בתצורת הממשל, ברמת המעורבות הממשלתית בכלכלת המדינה, בנסיבות הקמת המדינה, במיקומה הגיאוגרפי, בגודלה (הפיזי והדמוגרפי) ובגילה. כמו כן, ניכרים הבדלים עמוקים במידת ההשתתפות והמעורבות של החברה האזרחית על שלל מגזריה בתחום הביטחון (מעורבות רבה יותר בישראל מבארצות הברית) וברמתה; בגישה התרבותית (זו האמריקנית נטועה עמוק במחוזות הרשמיות, הסדר והארגון ואילו הישראלית נוטה במובהק לחוסר רשמיות ולאלתורים), ובנטייה האמריקנית "ללכת בגדול" לעומת זו הישראלית "לעשות את המיטב עם מה שיש". פרופ' דימה אדמסקי מסביר כיצד הבדלים תרבותיים ומוסדיים מעצבים באופן ייחודי את תהליכי החדשנות הצבאית בישראל ובארצות הברית, ומשפיעים על הגישה לשילוב חדשנות בדוקטרינה ובפרקטיקה הצבאית (Adamsky, 2010).

בחלק השני במחקר מיפיתי את ערוצי גיוס החדשנות והטכנולוגיה ממקורות אזרחיים בשתי המדינות, וסקרתי את ההבדלים ביניהם. שני המקורות האזרחיים העיקריים לחדשנות פתוחה עבור הסקטור הביטחוני הם: אוניברסיטאות ומכוני מחקר; יזמים, חברות טכנולוגיה וחברות סטארט־אפ. המחקר התמקד לפיכך בשני מקורות אלה, והשיטות הנפוצות ליישום חדשנות פתוחה עזרו להגדיר את ערוצי הגיוס שנחקרו ומופו במסגרת המחקר.

אוניברסיטאות ומכוני מחקר. על סמך הספרות הענפה ומגוון מקורות העוסקים בתחום, הגדרתי שישה ערוצי פעולה לגיוס טכנולוגיה אזרחית מהאקדמיה במערכת הביטחון, המתכתבים עם השיטות המקובלות: הקמת מאיצים וחממות טכנולוגיות באקדמיה בשיתוף מערכת הביטחון; פרסום תחרויות, אתגרים וקולות קוראים למחקר אקדמי עבור מערכת הביטחון; מיסוד קהילות ורשתות חדשנות ביטחוניות בשיתוף האקדמיה; קשרים אישיים ומערכות יחסים בלתי פורמליות; מיסוד מכוני מחקר כמתווכי חדשנות לקידום המחקר האקדמי בתחומי הביטחון; מימון מחקר

ביטחוני על ידי הפעלת תוכניות מאורגנות רב־שנתיות באקדמיה.

יזמים, חברות טכנולוגיה וחברות סטארט־אפ. גם למקור זה הגדרתי שישה ערוצים: הקמת מאיצים וחממות טכנולוגיות בתחום הביטחון; הצבת אתגרים פתוחים וקיום תחרויות חדשנות בתחום הביטחון; מיסוד קהילות ורשתות חדשנות בתחום הביטחון; קשרים אישיים ומערכות יחסים בלתי פורמליות; הפעלת מאתרי ומתווכי חדשנות; השקעת הון סיכון מטעם מערכת הביטחון.

בכל אחד מהערוצים הערכתי את רמת הפעילות על פי העולה מהמחקר, ושייכתי אותה לאחת מארבע דרגות:

רמת פעילות גבוהה. אותרה במסגרת המחקר פעילות ענפה בתחום, ואפשר להצביע בבירור על דוגמאות רבות (לפחות עשר) התומכות בסוג פעילות. לכן המסקנה העולה ממחקר זה היא כי זהו ערוץ מרכזי לגיוס חדשנות טכנולוגית.

רמת פעילות בינונית. אותרה במסגרת המחקר פעילות מסוימת בתחום, ואפשר להצביע על כמה דוגמאות (לפחות חמש אך פחות מעשר) התומכות בסוג פעילות זה. לכן המסקנה העולה ממחקר זה היא כי זהו ערוץ פעילות משני לגיוס חדשנות טכנולוגית.

רמת פעילות נמוכה. אותרה במסגרת המחקר פעילות דלילה בתחום, ואפשר להצביע על דוגמאות מעטות (פחות מחמש) התומכות בסוג פעילות זה. לכן המסקנה העולה ממחקר זה היא כי לא מדובר בערוץ פעילות משמעותי לגיוס חדשנות טכנולוגית.

רמת פעילות לא קיימת. לא אותרה כלל פעילות בתחום במסגרת המחקר ולא נמצאו דוגמאות התומכות בסוג פעילות זה. לכן המסקנה העולה ממחקר זה היא כי לא מדובר בערוץ פעיל לגיוס חדשנות טכנולוגית.

חידושים במחקר

תרומתו של המחקר בהצגת תמונת מצב מפורטת ועדכנית של הקומפלקסים הצבאיים־תעשייתיים בשתי המדינות ובניתוח השוואתי מקיף ביניהם. נוסף על כך, עד כה נחקרו בעיקר ההיבטים האסטרטגיים־מדיניים של גיוס טכנולוגיה ממקורות

אזרחיים במערכת הביטחון. מחקר זה מוסיף נדבך של דיון בתופעה מנקודת המבט של מערכת הביטחון עצמה.

בהיבט האמפירי עבודה זו מציגה מיפוי וקטלוג של הערוצים המשמשים לגיוס טכנולוגיה אזרחית במערכות הביטחון, ועד כה לא נעשה מיפוי מקיף שכזה לערוצים אלה.

בהיבט האנליטי העבודה מציעה הסבר להבדלים בשימוש בערוצים השונים בין המדינות, על בסיס תכונותיו של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי וקשריו עם החברה האזרחית בכל אחת מהן. בהקשר זה יכול המחקר לשמש כספרות מנחה עבור גופי ביטחון ואף עבור מדינות נוספות המעוניינות לבחון ולממש תהליכי חדשנות פתוחה ולגייס טכנולוגיות חדשניות ממקורות אזרחיים, להתאימם למבנה ולתכונות הקומפלקס הצבאי-תעשייתי ולנצל ניצול מיטבי את האקוסיסטם שהן פועלות בו.

המחקר העלה כי עוצמת השימוש הכללית בערוצים שנבדקו בארצות הברית עולה על זו בישראל. באוניברסיטאות ובמכוני מחקר היחס בעוצמת השימוש הכללית בארצות הברית לעומת ישראל הוא 1:1.66. במקרה של יזמים, חברות טכנולוגיה וחברות סטארט־אפ, היחס בעוצמת השימוש הכללית בארצות הברית לעומת ישראל הוא 1:1.36.

המחקר מצא כי בשני המקורות שנבדקו בכל הערוצים שבהם עלו הבדלים ברמת השימוש, רמת השימוש הייתה גבוהה בארצות הברית ונמוכה או לא קיימת כלל בישראל, מלבד בערוץ קשרים אישיים ומערכות יחסים לא רשמיות. בערוץ זה רמת השימוש הייתה גבוהה בישראל, ואילו בארצות הברית לא היה הערוץ בשימוש כלל. במסגרת המחקר נמצא קשר ברור בין רמת השימוש בערוצים לתכונותיו של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי. מתוך רשימה ארוכה של גורמים יש שבעה גורמי משנה בתכונותיו של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי האחראים ישירות להבדלים שעלו בין המדינות בערוצי הגיוס. גורמים אלו הם הגודל היחסי של הסקטור הביטחוני באוכלוסייה; חדירות הגבולות בין הסקטורים; רמת ההזדהות של האוכלוסייה האזרחית עם הסקטור הביטחוני; התרבות הארגונית של הקומפלקס הצבאי-תעשייתי; מודל השליטה (ריכוזי או ביזורי); הבעלות על התעשייה הביטחונית (ממשלתית מול פרטית); ורמת התכנון האסטרטגי.

אחת השאלות שעולה מן המחקר ומזמינה מחקר המשך, היא איזו מדינה מצליחה יותר במאמציה? האם רמת הפעילות הגבוהה יותר בארצות הברית מעידה בהכרח

שהיא מצליחה יותר מישראל בגיוס טכנולוגיות אזרחיות ליישומים ביטחוניים? מהמחקר עולה בבירור כי מספר רב של גופים עוסקים במלאכה בארצות הברית, וכך גם מבחינת התקציבים שמושקעים בנושא. האם הריבוי הוא בהכרח, ערובה להצלחה? דוח של מכון רונלד רייגן בשם National Security Innovation Base Report Card, שהתפרסם במרס 2023, סוקר את בסיס החדשנות הביטחונית בארצות הברית. המסקנה המרכזית העולה ממנו היא כי למרות תקציבי העתק והרפורמות הנרחבות של השנים האחרונות, מתקשה מחלקת ההגנה למנף את ההשקעות הגדולות של המגזר הפרטי בטכנולוגיות מתקדמות, ואינה מצליחה למשוך אליה את החברות הנמצאות בחזית הטכנולוגית. הדוח מציין בפירוט שדווקא ריבוי היחידות והגופים העוסקים בחדשנות טכנולוגית על התפר שבין המרחב הביטחוני לתעשייה ולחברות האזרחיות, יוצר כאוס, בלבול, חוסר תיאום וחוסר יעילות (The Ronald Reagan Institute, 2023). האם מיעוט הגופים וריכוז המאמצים, כפי שנעשה בישראל בעיקר על ידי מפא"ת, מציג אסטרטגיה נכונה ומוצלחת יותר? שאלה זו נותרה פתוחה וממתינה למחקר המשך עתידי.

מקורות

Adamsky, D. (2010). The culture of military innovation: The impact of cultural factors on the revolution in military affairs in Russia, the US, and Israel. Stanford University Press.

Alic, J. A., Branscomb, L. M., Brooks, H., Carter, A. B., & Epstein, G. L. (1992). Beyond spinoff: Military and commercial technologies in a changing world. Harvard Business School Press.

Aspaturian, V. V. (1972). The soviet military-industrial complex: Does it exist? Journal of International Affairs, 26(1), 1–28.
<https://www.jstor.org/stable/24356788>

Brunton, B. G. (1988). Institutional origins of the military-industrial complex. Journal of Economic Issues, 22(2), 599–606.
<https://doi.org/10.1080/00213624.1988.11504790>

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.

Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. Research-Technology Management, 60(1), 35–38.

Mills, C. W. (1956). The power elite. Oxford University Press.

OECD. (2023, September). OECD Main Science and Technology Indicators

<https://www.oecd.org/innovation/inno/msti2023sept.pdf>

The Ronald Reagan Institute. (2023, March 14). National security innovation base summit.

<https://www.reaganfoundation.org/reagan-institute/events/national-security-innovation-base-summit/>

תקציר דוקטורט

נכי צה"ל בהשכלה הגבוהה בישראל: זהות מוגבלות ושימוש במקורות תמיכה

Disabled IDF veterans in Israeli higher education: Disability identity and use of support

ד"ר עינת בן דב

עבודה זו נכתבה בהנחיית Dr. Dawn Hunter, Dr. Don Cardinal, Dr. Rebecca Forster, Dr. Carlos Lopez

אוניברסיטת צ'פמן, קליפורניה, ארצות הברית

צה"ל הוא אחד מסמליה המובהקים של ישראל, והשיח סביב חובת השירות ומעמדו בציבוריות הישראלית משמעותי במהלך שנות קיומה של המדינה, ובייחוד בימים אלה. אוכלוסיית נכי צה"ל היא קבוצה מובדלת, המקבלת בדרך כלל שירותי שיקום ותמיכה נפרדים ממשדד הביטחון. המחקר הנוכחי מביא את קולם וחוויותיהם של סטודנטים נכי צה"ל במסגרות שונות של השכלה גבוהה בישראל. המחקר בחן את חוויותיהם, תוך התייחסות לאופן שבו הם תופסים את זהותם האישית ואת זהותם כאנשים עם מוגבלות, ואת אופני השימוש במקורות התמיכה שעמדו לרשותם במהלך תקופת לימודיהם במוסדות אקדמיים שונים. בתקופה שבה נערך המחקר היו כ-57 אלף זכאים נכי צה"ל המקבלים שירותים והטבות ממשדד הביטחון, אגף השיקום. לפי נתוני משרד הביטחון, כ-500 נכי צה"ל נרשמו מדי שנה ללימודים גבוהים במהלך השנים בהם התבצע מחקר זה.

שאלת המחקר המרכזית הייתה: מהן חוויותיהם של סטודנטים נכי צה"ל במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל?

לצורך כך ניסחתי ארבע שאלות משנה, שהנחו את מהלך המחקר וסללו את הדרך להבנת התופעה:

1. איך סטודנטים נכי צה"ל מזהים את עצמם בקמפוס שבו הם לומדים?
2. באילו אתגרים הם נתקלים במהלך לימודיהם?
3. כיצד מנהלים נכי צה"ל את זהות המוגבלות שלהם?
4. מהם מקורות התמיכה שהם משתמשים בהם בזמן הלימודים?

מבנה הדוקטורט

הפרק הראשון מציג את הרקע למחקר, הרציונל ושאלות המחקר, ומתייחס לפער המחקרי הקיים בנוגע לקבוצת אוכלוסייה זו, שהיא בעלת מעמד חברתי מורכב. הפרק כולל השוואה בין השיח הישראלי והאמריקני, בהקשר של מוגבלות ושירות צבאי.

הפרק השני סוקר את המסגרות התיאורטיות המרכזיות, ומצביע על הפער המחקרי הקיים בתחום זה בישראל. כמו כן, בפרק זה הצגתי לראשונה נתונים שאספתי אודות נכי צה"ל הלומדים באקדמיה. חשוב להדגיש כי,

נתוני מספר נכי צה"ל הלומדים בהשכלה גבוהה בישראל לפני כן לא היו נגישים לציבור, וכי הם הושגו לאחר פניות חוזרות ונשנות לאגף פניות הציבור במשרד הביטחון, בהתאם לחוק חופש המידע.

פרק המתודולוגיה מדגיש את מיקומי האישי במחקר – כאישה עם מוגבלות וכמי ששירתה בצה"ל – ואת התרומה של עמדה זו להבנת המורכבויות שבקולות המשתתפים. לאחר מכן מוצגים סיפורי המרואיינים, הממצאים המרכזיים שנבחנו לפי שאלות המחקר ולבסוף פרק הדיון המסכם. הקפדה מיוחדת ניתנה לשימור השפה המקורית של המרואיינים (עברית) במהלך הצגת הציטוטים בפרק הממצאים, כדי לשמר את קולם ואת המשמעויות התרבותיות.

מושגי המחקר

אחד המאפיינים הבולטים בחברה בישראל הוא הצורך והקיום של הצבא, ככוח המבוסס על אזרחי המדינה תחת מודל שירות חובה. השירות בצה"ל הן בצבא הסדיר הן במילואים הושתת היסטורית על מודל "צבא העם". מימיה הראשונים

הכירה ישראל באחריותה המוסרית להבטיח את רווחתם של יוצאי הצבא ושאר כוחות הביטחון, שנפצעו או חלו בעת השירות כנכי צה"ל ושל בני משפחותיהם. השיקום של כל אחד מנכי צה"ל מורכב, וכולל כמה היבטים: החל מהיכולת האישית התפקודית – הפיזית, הנפשית, החושית והקוגניטיבית – וכלה בקבלתם ובהשתלבותם בחברה. תהליך השיקום האישי והתעסוקתי של נכי צה"ל כולל במקרים רבים התאמת מסגרת לימודים לקראת רכישת מקצוע שיתאים לשאיפות, לצרכים וליכולות האישיות של כל אחד ואחת מהם. בהקשר זה למוסדות להשכלה הגבוהה מקום משמעותי בהליך.

המעבר ללימודים קשה עבור כל סטודנט, ובייחוד עבור סטודנטים עם מוגבלות (Cooper et al., 2018). בארצות הברית, לדוגמה, זיהו חוקרים רבים את המעבר משירות צבאי למסגרת אקדמית כאחד האתגרים המרכזיים העומדים בפני חיילים משוחררים בבואם לרכוש השכלה גבוהה. מחקרים מצביעים על היות המעבר של יוצאי צבא להשכלה גבוהה שונה באופן מהותי מזה של סטודנטים "מסורתיים" (מהאוכלוסייה הכללית), הן מבחינת נסיבות הכניסה ללימודים הן מבחינת הקשיים המלווים את התהליך. סטודנטים יוצאי צבא בארצות הברית מתמודדים עם מגוון חסמים במעברם להשכלה גבוהה, לרבות צורך בשיקום, באתגרים כלכליים, ובצורך לאזן בין דרישות הלימודים להיבטים ולמחויבויות אחרות בחייהם (משפחתיות, תעסוקתיות וכדומה). עם זאת, הם נדרשים להתמודד גם עם חסמים ייחודיים, ובהם פציעות פיזיות או נוירולוגיות (למשל פגיעות ראש), קשיים נפשיים, חוסר נגישות למידע על זכויותיהם במסגרת חוקי ההטבות לחיילים משוחררים (G.I. Bill) וכן האתגר הנוסף והמובחן של המעבר מהחיים הצבאיים לאזרחיים – מעבר הכרוך לא אחת במשבר זהות או תחושת ניכור. סקירת הספרות העלתה כי בעוד יש התייחסות מחקרית רחבה לחווייתם של יוצאי צבא במערכת ההשכלה הגבוהה בארצות הברית, בישראל יש פער מחקרי משמעותי בכל הנוגע לחווייתיהם של נכי צה"ל כסטודנטים.

המסגרת המושגית והתיאורטית של מחקר זה נשענת על לימודי מוגבלות (Disability Studies), לימודי מוגבלות ביקורתית (Critical Disability Studies) ולימודי יוצאי צבא (Veteran Studies). תחומים אלה עוסקים, בין היתר, בסוגיות של זהות אישית, זהות סטודנט ישראלית בקרב יוצאי צבא במוסדות להשכלה גבוהה ובייחוד באופן שבו זהות המוגבלות מעוצבת, נחוות ומובנית בהקשרים חברתיים שונים כולל בהשכלה הגבוהה. לימודי המוגבלות ולימודי המוגבלות הביקורתית באמצעות המודל החברתי מציעים ראייה שונה בנוגע לתפיסת מושג המוגבלות. המודל החברתי של

מוגבלות, שהגדיר לראשונה ב־1983 החוקר הבריטי מייק אוליבר, מציע תפיסה חלופית לזו הרפואית: במקום לראות בחריגות/בלקות את הקושי האישי, הוא מגדיר את מושג המוגבלות כתוצר של חסמים מבניים־חברתיים (כלכליים, תרבותיים ופוליטיים) וסביבתיים שהחברה יוצרת. בדרך זו, המודל החברתי מציב את האחריות להסרת החסמים על החברה ומעלה את הצורך בשיח קבוצתי על חוויות משותפות של התמודדות עם מוגבלות. תפיסה זו סללה בהמשך את הדרך להתגבשות זהות קהילתית גאה וחיונית בקרב אנשים עם מוגבלויות שונות (סווין ופרנץ', 2016).

מכאן שמוקד המחקר באלבחון את האופן שבו מעוצבות הזהויות השונות (זהות אישית, זהות סטודנטאית, זהות מוגבלות), מנוהלות ובאות לידי ביטוי באינטראקציות עם מגוון גורמים בקמפוס – בהם סגל אקדמי, סגל מנהלי, סטודנטים עמיתים ואנשי יחידות התמיכה לסטודנטים עם מוגבלות. הדגש הושם על הדרכים שבהן בחרו הסטודנטים נכי צה"ל לנהל את זהות המוגבלות שלהם, תוך בחירה מודעת בין חשיפה להסתרה של המוגבלות בהקשרים שונים, ועל האתגרים שחוו בתהליך זה.

המושג Fluid disability identity (זהות גמישה של מוגבלות) היה אחד הביטויים המשמעותיים שהוצגו במחקר בנוגע לקשר שבין הלכות (מצב גופני או מגבלה פונקציונלית) למוגבלות (תוצר של הבניה חברתית). ביטוי זה מתייחס לעובדה כי מוגבלות איננה קבועה אלא משתנה, ואיננה תמיד ניתנת לניבוי (Barnartt, S., 2010). בהקשר של המחקר הנוכחי "הנזילות" של המוגבלות הושפעה מאירועים חדשים שחוו נכי צה"ל במסגרות ההשכלה הגבוהה, שהשפיעו על התפקוד ועל הצורך בחשיפה של חלק מהלקויות שהתמודדו עימן כסטודנטים. התפיסה שזהות מוגבלות יכולה להיות דינמית וזורמת ולא קבועה ידועה ומוכרת, כחלק מהתפיסה של המודל החברתי בלימודי מוגבלות ובמיוחד במודל הביקורתי של לימודי מוגבלות. ממצא זה מהדהד את התיאוריות של ניהול זהות מוגבלות (Disability Identity Management). יחס החברה, עמדות וסטיגמה המדגישות כי הבחירה לחשוף או להסתיר זהות מוגבלות נעשים תוך שיקול מתמיד של סיכונים ותועלות, ומושפעים מההקשר החברתי, ממבני הכוח ומהאופן שבו החברה מפרשת וממסגרת את הזהות הנתונה.

המחקר מזווית אישית

התעניינותי בנושא המחקר החלה במהלך לימודי באוניברסיטת צ'פמן, כאשר נחשפתי לקהילת הסטודנטים יוצאי צבא ארצות הברית בקמפוס. התרשמתי מהתשומות הרבות שמושקעות בתמיכה במעבר שלהם להשכלה גבוהה, ומהשירותים הייעודיים שהועמדו לרשותם בתוך הקמפוס (Veterans Resource Center). בה בעת הופתעתי לגלות את מיעוט הפניות שלהם למשרד שירותי התמיכה לסטודנטים עם מוגבלות (Disability Services), על אף שכמה מהם התמודדו עם מוגבלויות שונות או קשיים שונים בעקבות שירותם הצבאי, המשפיעים על תפקודם כסטודנטים. יתרה מכך, הידיעה כי לא התקיים כל קשר בין שני המשרדים – זה האמון על יוצאי הצבא וזה המטפל בסטודנטים עם מוגבלות, חשפה בעיניי פער משמעותי במודעות, בהנגשה ובמיצוי זכויות, והייתה נקודת מוצא ראשונית לרצוני לבחון סוגיות אלה בהקשר הישראלי.

במובנים מסוימים הייתי בעמדה של קרבה לעולמם של משתתפי המחקר. במהלך לימודי לתואר הראשון בישראל חוויתי ירידה חדה בתפקוד השמיעתי, אשר הציבה אתגר חדש ומהותי בחיי. ההתמודדות עם מוגבלות חושית שהופיעה בפתאומיות השפיעה עמוקות על היבטים אישיים, חברתיים ולימודיים, ועיצבה באופן ניכר את חוויתי כסטודנטית. באותה תקופה לא היו שירותי תמיכה מוסדיים מסודרים בתוך מוסדות להשכלה גבוהה בישראל, ועל כן נאלצתי לנסות ולגבש בעצמי אסטרטגיות התמודדות אישיות כדי להסתגל למצב החדש ולהצליח בלימודי. במהלך לימודי לתואר שלישי בארצות הברית חוויתי בפעם הראשונה סיוע רשמי במסגרת שירותי התמיכה לסטודנטים עם מוגבלות. בכל קורס ליוו אותי שתי נשים מתמללות (כל שיעור היה בן 3 שעות) – שירות שבלעדיו קשה לי להאמין שהייתי מצליחה להשתלב ולהתמיד בלימודים במוסד להשכלה גבוהה במדינה זרה (התמודדות עם לקות בשמיעה, שפה ותרבות זרה). חוויה זו הדגישה עבורי מצד אחד את החשיבות הקריטית של התאמות נגישות מותאמות אישית בהשכלה הגבוהה, ומצד אחר את הפערים במדיניות התמיכה וההנגשה בהקשרים תרבותיים ומוסדיים שונים. חוויות אלה, על האתגרים והמשאבים שגייסתי במהלך השנים, תרמו לעומק ההבנה והרגישות שלי בעת גיבוש שאלות המחקר ובמהלך ניתוח הסיפורים האישיים של המשתתפים.

התעניינותי בנושא המחקר נבעה מתוך חיבור אישי למרחבים שבהם הוא עוסק – הן כמי ששירתה בצה"ל הן כאישה עם מוגבלות בשמיעה במהלך תקופת לימודיה. עקב כך התחלתי לתהות ולבחון מה ידוע, אם בכלל, על חוויותיהם של נכי צה"ל במערכת

ההשכלה הגבוהה בישראל, ועל הדרכים שבהן הם מנווטים את זהותם ואתגריהם במסגרות השונות.

כמי שנמצאת בראשית דרכה כחוקרת וכותבת את עבודת הדוקטורט במסגרת אקדמית מחוץ לישראל, נתקלתי בקשיים לא מבוטלים בהפצת המחקר לקהלים הרלוונטיים. מסגרות שיקומיות וייעודיות ואף משרד הביטחון נמנעו מלסייע בהפצת הסקר הראשוני שבניתי – דבר שהקשה על תהליך ההגעה למשתתפי המחקר. דווקא ההיענות החיובית מפורום נכי צה"ל, אליו פניתי עצמאית, אפשרה את תחילתו של תהליך ההיכרות עם קהל היעד למחקר.

מתודולוגיה

בשלב הראשוני של המחקר הפצתי סקר מקדים בפייסבוק ובפורום נכי צה"ל, שנועד לקדם את חשיפת המחקר ולסייע באיתור מרואיינים פוטנציאליים. בהמשך נענו משתתפים מספר לסקר וכמה מהם אף הסכימו להיחשף ולהשתתף בראיונות אישיים. במחקר השתתפו 13 סטודנטים שמשרד הביטחון מכיר בהם כנכי צה"ל (7 נשים ו-6 גברים); רבים ממשותתפי המחקר, כולל כמה מהנשים, שירתו בצה"ל בתפקידי לוחמה. רוב משותתפי המחקר נפצעו במהלך השירות הסדיר, אחד נפצע בשירות מילואים. ניתוח הממצאים כלל ניתוח על פי הגישה של המחקר האיכותני, עם מרכיב מצומצם של ניתוח כמותי (בעיקר בהתייחס לשאלת המחקר הראשונה).

תהליך ניתוח הממצאים העיקרי התבסס על ניתוח תמלול הראיונות החצי־מובנים שהתקיימו עם הסטודנטים. הראיונות עסקו בחוויות האישיות של משותתפי המחקר כנכי צה"ל וכסטודנטים – ראשית ניתנה למשתתפים היכולת לספר על עצמם בחופשיות: על נסיבות הפציעה, על חווית הלימודים שלהם בעבר בבית הספר, או כסטודנטים במסגרות שונות (מוסדות אחרים, לימודי תואר ראשון/שני - לפני פציעתם או לאור שינוי בסטטוס הפציעה). זו הייתה שיחה פתוחה שבה למרואיין הייתה הזדמנות להציג את עצמו, ולסקור נקודות חשובות בחייו עד למועד שבו הפך להיות סטודנט עם מוגבלות בהשכלה הגבוהה. בהמשך המשתתפים נשאלו לגבי חוויותיהם כסטודנטים עם מוגבלות, כיצד הם מבינים את החוויה של להיות סטודנט נכה צה"ל, שימוש במקורות תמיכה בתוך המוסד האקדמי ומחוצה לו (רשמיים ושאינם רשמיים) ואופן הזדהותם במשך תקופת הלימודים.

ניתוח הנתונים נעשה אינדוקטיבית וכלל כמה שלבים: בשלב הניתוח הראשוני השתמשתי בגישה תיאורית כדי לזהות את מאפייני משתתפי המחקר. שלב הניתוח השני כלל ניתוח מעמיק של תמלול הראיונות, ולמעשה היה השיטה העיקרית לניתוח ממצאי המחקר בהתאם לגישה האיכותנית. נוסף על הקריאה החוזרת והניתוח התמטי, השתמשתי בתוכנת MAXQDA כדי לבחון וללמוד את הנרטיבים של המשתתפים ולשפר את מערכת הקידוד הראשונית.

שלב הניתוח השלישי כלל יצירת סיכום תיאורי של פרופיל כל אחד מהמשתתפים והבניה פואטית (בצורת בתי שיר) של התמלול. תהליך זה אפשר לי להעמיק בהבנת החוויה ולתת עומק והקשר לנרטיבים של המשתתפים, לקולותיהם, לראות אותם כמכלול ולא לפי קודים או תמות נפרדות. השתמשתי ברעיון המעגל ההרמנויטי (הפרשני) כדי לגלם את פעולת הפרשנות והסובייקטיביות שלי כחוקרת (ללא התעלמות מהידע האישי שלי, חוויות חיים ועוד), וכך להעביר לקוראים את סיפורי המשתתפים בגוף ראשון.

תוצאות המחקר

בניתוח תוצאות המחקר התייחסתי למורכבות הזהות המוגבלות והשימוש במקורות תמיכה שונים במהלך הלימודים, כפי שעלה מסיפוריהם האישיים של הסטודנטים:

פרספקטיבות על זהות עצמית

ניתוח שאלת המחקר הראשונה התייחסה לתפיסה העצמית ולזהות משתתפי המחקר כסטודנטים. רובם ציינו שיש להם יותר מלקות אחת, והנכות בעקבות השירות הצבאי לא הייתה זהות המוגבלות שרובם נטו להזדהות איתה בקמפוס שלמדו בו באותה עת. ממצא זה עשוי להצביע על מצבים נוספים של נכי צה"ל, וכיצד הם תופסים את עצמם כסטודנטים. לא מעט מהסטודנטים שהשתתפו במחקר העידו כי יש להם מוגבלות נוספת, הקשורה לתפקודים הקשורים ללמידה וניהול הלמידה. זהות מרובה ודינמית זו הייתה היבט מרכזי במחקר, ובאה לידי ביטוי בדרכים שונות בכל תת השאלות המחקר הבאות.

אחת התגובות החשובות שציינו המשתתפים במחקר מעידה על מורכבות הזהות

נכנה צה"ל – כפי שבאה לידי ביטוי בדבריה של אחת הסטודנטיות ששירתה כלוחמת ונפצעה במהלך שירותה. מדבריה עלה כי יש צורך מהותי במודעות לסטודנטים המתמודדים עם הפרעת דחק פוסט־טראומטית בציבור הרחב בכלל ובמוסדות להשכלה גבוהה בפרט.

ניתוח הממצאים בחלק זה הצביע על כמה תובנות: הראשונה, תפיסות עצמיות מגוונות של משתתפי המחקר בנוגע לזהותם כסטודנטים בהשכלה הגבוהה. שנית, נכות עקב שירות צבאי אינה תמיד גורם משמעותי בזהות העצמית כסטודנט. שלישית, נכי צה"ל עשויים להעדיף שלא להזדהות כסטודנטים נכי צה"ל או כסטודנטים עם מוגבלות בקמפוסים שלהם.

אתגרי המשתתפים

שאלת המחקר השנייה נועדה לזהות את האתגרים, הצרכים והחסמים שסטודנטים נכי צה"ל בהשכלה הגבוהה בישראל מתמודדים עימם. בהמשך להצהרות שתיעדתי במחקר, כמה מהמשתתפים ציינו כי נוסף על פציעות או מחלות שמשרד הביטחון מכיר בהן, יש להם קשיים סביבתיים ואקדמיים הקשורים לליקויים או מצבים בריאותיים אחרים (לקות למידה, הפרעת קשב, פציעה אחרת מהשירות הצבאי שאיננה מוכרת, פציעה מתאונת דרכים לאחר השירות הצבאי, החמרה במצב הפציעה המוכרת וכדומה).

המשתתפים שיתפו באתגרים השונים שחוו במהלך הלימודים, הן בתוך הכיתה והן מחוצה לה. החל מהתמודדות עם מצב חדש של לקות בחייהם הבוגרים – "אני עיוורת חדשה"; או כאב כרוני שהפך את הישיבה בכיתה או הבחינה לחוויה מאתגרת. כפי שתיאר מטפורית אחד משתתפי המחקר, את הקושי בישיבה ממושכת, בעוד הוא כינה את הכיסאות באוניברסיטה כיסאות אינקוויזיציה.

אסטרטגיות לניהול זהות מוגבלות

שאלת המחקר השלישית ביקשה לגלות כיצד הסטודנטים מנהלים את זהותם הנכה – "כיצד הם חושפים את עצמם לאחרים". כאן זהות המוגבלות של המשתתפים נמצאה מורכבת (נראות, סטיגמה, יותר מלקות אחת), כאשר התברר כי אסטרטגיות ניהול זהות מוגבלות לובשות צורות רבות מעבר לחשיפה או הסתרה של המוגבלות.

למשל רבים מהמשתתפים ציינו כי לא תמיד ציינו כי הם נכי צה"ל, אלא העדיפו להסתיר את נכותם או להזדהות עם לקות אחרת. אסטרטגיות ניהול זהות מוגבלות של המשתתפים השתנו באינטראקציות שונות, במצבים או בנקודות זמן שונות במהלך לימודיהם (אינטראקציה מול גורם רשמי ושאינו רשמי). כמו כן עלה מהראיונות כי נראות המוגבלות וזהותם כנכי צה"ל אינה קטגוריה קבועה. בחלק מהמקרים זוהו כסטודנטים נכי צה"ל כאשר נכנסו לקמפוס או לכיתה עקב צליעה ברורה לעין במהלך ההליכה, תו חניית נכים על רכבם או הגעה עם כלב נחייה. במקרים אחרים נראו כמה מהם, המוגדרים כנכי צה"ל עם דרגות פציעה שונות (מקלה ועד קשה) כאנשים ללא מוגבלות.

מעבר לכך, המשתתפים השתמשו באסטרטגיות חשיפה שונות – כסטודנט נכה צה"ל, הסתרה, אי חשיפה – "פאסינג" או חשיפה סלקטיבית. פאסינג (Disability Passing) היא היכולת להצליח לעבור ברמה הסמלית כאדם רגיל, דרך צמצום ואפילו הכחדה של המוגבלות מהאינטראקציה החברתית. בפועל לא הגוף ולא הנפש משתנים בפאסינג, כלומר המוגבלות עדיין קיימת, אבל נעדרת מהמפגש או באינטראקציה. מהשיח עם המשתתפים עלה כי העובדה שסטטוס של נכה צה"ל בארץ כוללת גם את הסטיגמה והאתוס החברתיים, משפיעה על נכונותו של הסטודנט להיחשף.

מקורות תמיכה

השאלה האחרונה דנה בחוויותיהם של המשתתפים בהשכלה הגבוהה בישראל. הממצאים בחלק זה העידו על רבגוניות. משתתפי המחקר העידו על שימוש במקורות תמיכה שונים ומגוונים – בתוך הקמפוס ומחוצה לו. שירותי התמיכה העיקריים בתוך הקמפוסים השונים היו התאמות אקדמיות, ובעיקר התאמות להיבחנות. חוויות השימוש שלהם במקורות התמיכה היו מגוונות אף הן (חוויות טובות או מספקות וחוויות לא טובות או מתסכלות).

אנשי סגל ועמיתים (סטודנטים אחרים) נמצאו כמקור תמיכה נוסף במיוחד ביחס לצרכים לימודיים/אקדמיים. מקורות תמיכה אחרים בקמפוס היו קשורים לעזרה ולתמיכה בבעיות נגישות פיזית במרחבים השונים בקמפוס – לצורך היערכות לוגיסטית (חניה, הגעה לכיתה, ציוד בכיתה) – והיו כרוכים במעורבות של אגף הביטחון וצוות אדמיניסטרטיבי אחר בקמפוס.

נוסף על כך, המשתתפים דיווחו על חוויות מעורבות דומות (טובות ופחות טובות) עם מקורות תמיכה מחוץ לקמפוס, במיוחד ממחלקת השיקום של משרד הביטחון. כמה מהם ציינו והדגישו במפורש כי למשרד הביטחון אין כמעט יכולת לסייע להם בתוך המערכת האקדמית. מקורות תמיכה נוספים מחוץ לקמפוס שהזכירו היו עמותות של נכי צה"ל, בני משפחה וספקים פרטיים כגון פסיכולוג או יועץ חיצוני.

חידושים במחקר

הפציעה במהלך השירות הצבאי הובילה את רוב המשתתפים לשינוי בלתי צפוי במסלול חייהם. המעבר לאקדמיה לא נבע בחלק מהמקרים מתכנון מוקדם, אלא מהסתגלות למציאות שהכתיבה הפציעה. זהותם האישית כאנשים עם מוגבלות עלתה כמורכבת, משתנה ורב־תפנית – רבים דיווחו על מוגבלויות נוספות מעבר לזו שנגרמה בשירות הצבאי, כולל קשיים תפקודיים ולימודיים. כמו כן, רובם לא תפסו את הפציעה הצבאית כזהותם המרכזית במהלך תקופת לימודיהם. היחסים עם סביבתם – מרצים, סטודנטים ומערכות התמיכה – השפיעו ישירות על תחושת השייכות וההתמודדות. המחקר חשף מודעות נמוכה הן מהמשתתפים לשירותי התמיכה, הן מהסגל ומסטודנטים אחרים לקיומם ולצרכיהם. היעדר זה יצר חסמים לחשיפת הזהות ולשימוש בזכויות המגיעות להם, ומצביע על צורך דחוף בהנגשת מידע, הכשרות לסגל ושינוי תרבותי־מוסדי לטובת השתלבות והכלה.

הזהות המורכבת של סטודנטים נכי צה"ל עם פציעות צבאיות, פיזיות או נפשיות (נראות ושאינן נראות), דורשת התאמה רגישה של שירותי התמיכה במוסדות ההשכלה הגבוהה, לצד העלאת מודעות בקרב סגל אקדמי, מנהלי וסטודנטים כאחד. ממצאים אלה משתלבים עם עקרונות המודל החברתי למוגבלות, הרואה באדם עם מוגבלות אדם שלם ובעל ערך, שהקשיים שחווה נובעים לא מהלקות עצמה, אלא מהחסמים שמעמידה החברה – בין שהם פיזיים-סביבתיים או אנושיים-תפיסתיים – המונעים ממנו השתתפות מלאה, נגישות ושוויון הזדמנויות.

הפער בין תפיסת החברה את נכי צה"ל לחוויותיהם בפועל – הכולל לעיתים הימנעות מחשיפה או הסתרה מכוונת – מצביע על הצורך בעיצוב מדיניות מבוססת־הכלה, שמכירה בקשת הרחבה של חוויות מוגבלות וזהויות נכות, ומתמודדת עם הסטיגמות הקיימות. במובן זה, למחקר תרומה לא רק להבנת החוויה האישית של המשתתפים, אלא גם לעיצוב מדיניות שוויונית, מותאמת ומכבדת יותר.

נתון נוסף שעלה מן הראיונות הנכיח את העובדה כי כמה סטודנטים בחרו במהלך לימודיהם לעבור ממוסד אקדמי אחד לאחר. תופעה זו נבעה, בין היתר, מתחושת חוסר שייכות או קושי בהתמודדות עם דרישות הלימודים, ומהיעדר מענה לצרכיהם הייחודיים במוסד שבו החלו את לימודיהם.

למרות האתגרים, רבים מהמשתתפים תיארו את הלימודים האקדמיים כחווייה משמעותית כחלק מתהליך השיקום. המלצות המחקר כוללות קידום סדנאות לפיתוח סגור עצמי, שיתופי פעולה בין גופים, יצירת קהילות תומכות והרחבת הידע המחקרי על שילוב יוצאי צבא בהשכלה הגבוהה בישראל.

בהקשר זה יש חשיבות גבוהה לשיתוף פעולה והעברת מידע חיוני בין הגופים השונים – למשל כמה סטודנטים נכי צה"ל נרשמו למוסד האקדמי, כמה מהם הצליחו בפועל לסיים את התואר וכדומה, ובהתאם ליצור מענים הולמים. כמו כן חשוב לייצר קהילה תומכת, כולל של קבוצה ייעודית למפגשי תמיכה עבור סטודנטים נכי צה"ל, יצירת מפגשים בין סטודנטים נכי צה"ל לסטודנטים עם מוגבלויות שלא על רקע שירות צבאי, ובייחוד יש להרחיב את הספרות המחקרית בנושא של שילוב יוצאי צבא בהשכלה הגבוהה בישראל.

רכישת השכלה גבוהה היא מנוף חשוב לשילובם של נכי צה"ל בשוק העבודה ובחברה הישראלית, כפי שעולה גם ממחקרים קודמים (Segev and Schiff, 2019)). תקוותי שממצאי מחקר זה יסייעו בהגברת המודעות לצרכים הייחודיים של אוכלוסייה זו, וישפיעו לטובה על איכות חייהם – במיוחד בימים של לחימה ומעבר ממדים לשיקום.

מקורות

אלמוג, נ' (2018). "משהו כאן עוצר אותי" סטודנטים עם מוגבלויות בישראל – מדיניות, שיח ופרקטיקה. קשת - כתב עת למדעי הרוח והחברה, 2, 31-65.

דנגור, נ' (2013). שילוב אנשים עם מוגבלויות במוסדות להשכלה גבוהה. ירושלים: משרד המשפטים, נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות.

סווין, ג' ופרנץ, ס' (2016). לקראת מודל אפירמטיבי של בעלות (תרגום: ב' בן ברוך וז' כוכבי). בתוך

ש' מור, נ' זיו, א' קנטר, א' איכנגרין ונ' מזרחי (עורכים), **לימודי מוגבלות – מקראה** (עמ' 148-163). ירושלים: מכון ון ליר; בני ברק: הקיבוץ המאוחד.

Barnartt, S. N. (2010). Disability as a fluid state: Introduction. In S. N. Barnartt (Ed.), *Disability as a Fluid State* (pp. 1-22). Emerald Group Publishing Limited.

[https://doi.org/10.1108/S1479-3547\(2010\)0000005003](https://doi.org/10.1108/S1479-3547(2010)0000005003)

Cooper, L., Caddick, N., Godier, L., Cooper, A., & Fossey, M. (2018). Transition from the military into civilian life: An exploration of cultural competence. *Armed Forces and Society*, 44(1), 156-177.

<https://doi.org/10.1177/0095327X16675965>

Fichten, C. S., Heiman, T., Havel, A., Jorgensen, M., Budd, J., & King, L. (2016). Sustainability of disability-related services in Canada and Israel: Will the real universal design please stand up? *Exceptionality Education International*, 26(1), 19-35.

<https://doi.org/10.5206/eei.v26i1.7733>

Mobley, C., Brawner, C. E., Lord, S. M., Main, J. B., & Camacho, M. M. (2019). Digging deeper: Qualitative research methods for eliciting narratives and counter-narratives from student veterans. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 32(10), 1210-1228.

<https://doi.org/10.1080/09518398.2019.1659440>

Segev, D., & Schiff, M. (2019). Integrating Israeli Defense Force (IDF) veterans with disabilities into the workforce: Characteristics and predictors. *Israel Journal of Health Policy Research*, 8(1), 86–86.
<https://doi.org/10.1186/s13584-019-0352-2>

ביקורת ספרים

תנופה ותורפה – קריאות חברתיות בדוקטרינה הצבאית של ישראל

עריכה: עפרה בן־ישי, יגיל לוי ורינת משה, פרדס, 2024

ד"ר כרמית פדן

המדור לזרועות הביטחון, אוניברסיטת בר־אילן, המרכז האקדמי רופין
ועמותת "אתחלתא"

כשנה ושבעה חודשים מאז החלה מלחמת "חרבות ברזל", כתגובה לטבח 7 באוקטובר, הקריאה בספר הנסקר היא קריאה מטלטלת. וזאת, כפועל יוצא לבחירה המדויקת של עורכיו לעסוק בארבעה ממרכיבי הדוקטרינה הצבאית – שלהם נגזרות חברתיות בוערות גם במלחמה הנוכחית: דפוסי ההכרעה והניצחון – אפרופו הבטחת ראש הממשלה ל"ניצחון מוחלט"; טבעם של אמצעי הלחימה והשפעותיהם על המוסר הצבאי ועל הלגיטימציה הצבאית הפנימית והבין־לאומית בעידן המלחמות החדשות – אפרופו תביעת דרום־אפריקה את ישראל בבית הדין הבין־לאומי בהאג; מארג היחסים הגלוי והמשתמע בין הדרג המדיני והצבאי – אפרופו היחסים העכורים בין דרגים אלה החל בתחילת המלחמה וכלה בדיונים המתנהלים בין הדרגים בקבינט המדיני־ביטחוני; מודל הצבא ועקרונות הגיוס והשירות – אגב ההחלטה על הארכת שירות הסדיר והמילואים והמאבק על גיוס חרדים תוך כדי המלחמה.

עוצמתו של הספר שלפנינו, היוצר אסופה של 11 מאמרים, ניכרת בראשונות הדיון שעורכי הספר מעמידים לפתחו, ושעיקרו כינון גוף ידע חברתי לעיון במשמעויותיה הסוציו־פוליטיות של הדוקטרינה הצבאית בישראל. חסרוננו של דיון זה עד כה בלט ותרם, לדעת העורכים, להיווצרותו של "ריק במחקר החברתי ביחס להשלכות הדוקטרינה על יחסי הכוחות החברתיים, ועל זיקות הגומלין שבין צבא לחברה

דמוקרטית" (עמ' 9). מכיוון שכך, "ריק חברתי" זה מתואר כלקונה שהובילה לרידוד הדיון הציבורי ולפגיעה ביכולתם של מקבלי החלטות להשפיע על הדוקטרינה, קל וחומר להפעיל עליה פיקוח אזרחי יעיל. ההקשר שבו נערך הניתוח הוא מקרה הבוחן של תפיסת ההפעלה לניצחון ותר"ש "תנופה", כפי שקודמו במהלך כהונת הרמטכ"ל כוכבי בין השנים 2019–2023, כמו גם תהליך השינוי שמתחולל בדוקטרינה הצבאית בישראל משלהי המאה הקודמת. את הניתוחים המופיעים במאמרי הספר מנחה ההגדרה שהציבו העורכים, ושלפיה דוקטרינה צבאית היא "מסמך צבאי רשמי שנועד להנחות את הפעולה הצבאית ולהציע עקרונות יסוד לבניין הכוח הצבאי ולהפעלתו". להגדרה זו הוסיפו כי "תהליכים היסטוריים ותפיסתיים מגוונים מלמדים על עיצובה של הדוקטרינה כך שתשמש ביטוי למערכת האמונות (וההגיונות) של המוסד הצבאי המסמן כיצד יש לפרש את המעשה הצבאי ולקדם אותו" (עמ' 11).

הספר נחלק לחמישה שערים. השער הראשון, "המבואה", כולל שני מאמרים: הראשון, מבוא המפרט את הפולמוס הציבורי שהוביל לסימון ה"ריק החברתי" בדיון הציבורי בדוקטרינה, והמציג ניתוח תקצירי אך מעמיק של המאמרים באסופה. השני, מאמרה של עפרה בן-ישי, הסוקר את ההקשר הרחב שבתוכו צמח המחקר החברתי-פוליטי על הדוקטרינה הצבאית, מתאר ומנתח את התפתחות החקר החברתי של הדוקטרינה הצבאית ושל זו הישראלית. בן-ישי מתארת את הפער המתרחב בין הדוקטרינה העכשווית לעקרונותיה המכוננים, פער שהעניק לה, לדידה, את טבעה ההיברידי: שכן תפיסת "הצבא הקטן והחכם", כפי שהגה הרמטכ"ל רא"ל דן שומרון בשלהי שנות ה-80, הציעה להמיר את ההכרעה המבוססת על גיוס המוני ועל תמרון יבשתי רחב בהכרעה שתושבת על מודיעין, על אש מדויקת, על טכנולוגיה מתקדמת, על בידול (דיפרנציאציה) בין הכוחות ועל גיוס בררני. וזאת, בלי להיפרד מהתפיסה ומהמושגים המכוננים של הדוקטרינה הצבאית בראשית ימי המדינה, שעיקרם אתוס צבא העם, מילואים ככוח הכרעה וגיוס החובה (לוי 2015). ולא זו בלבד שפער זה המשיך להתרחב גם בתפיסת ההפעלה לניצחון ובתר"ש "תנופה", אלא שבן-ישי מפרטת כיצד נפערו פערים נוספים שנבעו מנטיית תפיסת הפעלה זו ליוזמה התקפית, טכנולוגית וקטלנית במיוחד.⁴

4 זאת, כפי שהדגיש רא"ל אביב כוכבי בפקודת היום, ביום שבו נכנס לתפקידו כרמטכ"ל: "עלינו... לדעת להשתנות בהתאמה למאפייני הלחימה הנוכחיים ולאתגרי העתיד. במרכז השינוי יעמדו הקטלניות והרב-זרועיות. השילוב בין השניים יוביל להגדלת כושר הפגיעה באויב, ויהיה חלק ממישמתנו להעמדת צבא קטלני, יעיל וחדשני, השומר על ייעודו וייחודו".

השער השני כולל ארבעה מאמרים, המציעים תובנה כוללת לגבי האופן שבו מסדירה תפיסת ההפעלה לניצחון את תופעת המלחמה – כך שזו תהלוך תרבות נאולאומית ורה-מיליטריסטית, הממומשת בהקשר הנאו-ליברלי שבו היא משוקעת. בשער זה אציין במיוחד את מאמרו של יגיל לוי, השואל את הרעיון המובע במושג "רציונליות אינסטרומנטלית" להקשר הצבאי-ישראלי כדי להסביר את האופן שבו האמצעים מאפילים על המטרות עד שהפעלתם הופכת למטרה בפני עצמה, וכדי להדגים, באמצעות כמה מקרי בוחן, את האופן שבו "רציונליות אינסטרומנטלית מקדמת התאמה של מטרות הלחימה לאמצעים הטכנולוגיים הזמינים, תוך דחיקתו של ההיגיון המדיני האמור להנחות את השימוש בכוח עד כדי התרחבות מלחימה ממוקדת-אמצעים ללחימה ממוקדת-אובייקטים" (עמ' 46-47). בזיקה לטענה זו, מתחקיר שפורסם ב"הארץ" במאי 2024 עולה כי מימוש גישת הרציונליות האינסטרומנטלית בצה"ל קידמה גם התאמה של תרגילים צבאיים לאמצעים טכנולוגיים זמינים, וכך נכתב: "לאחר 'שומר החומות' המודיעין הוביל תפיסה לפיה המכשול התת-קרקעי בצירוף גדר המערכת ישללו מחמאס את היכולת לפלוש לישראל, והעריכו כי אפשר יהיה להרוג בתקיפה מהאוויר את מחבלי חמאס שיימלטו לתוך מנהרות... כתוצאה מכך הצבא התמקד באיום הרקטות וזנח את תרחיש הפשיטה הקרקעית... אופציית החדירה מהגדר לא נבחנה כלל" (קובוביץ, 2024). לוי ממחיש במהלך אנליטי מוקפד ומרשים את האופן שבו רציונליות אינסטרומנטלית מעצבת תפיסה מדינית-פוליטית. לדבריו, זמינותה של הטכנולוגיה מעצבת מדיניות המאפשרת להימנע מהסדר מדיני. זאת, עד למצב שבו "היכולת הטכנולוגית מטפחת את תפיסת המלחמה כהתנגשות בין מערכות חימוש ולא כעימות בין מערכות פוליטיות ולכן מטפחת את האמונה שהטכנולוגיה יכולה לפתור בעיות, וכך לדחות פתרון מדיני אם לא לייתרו" (עמ' 62).

דווקא משום שעניינו של שער זה הוא המפגש והמתח בין ההיגיון האזרחי להיגיון הביטחוני ניכר חסרונם של מאמרי הדן בתפיסת החוסן. בעידן המלחמות החדשות, שבו העורף הפך לחזית נוספת של הלחימה, יש צורך בגיבוש מענה לחזית האזרחית שאינו צבאי בלבד. תפיסת החוסן, שעיקרה חיזוק יכולתה של המערכת לשמור ככל האפשר על רציפות תפקודית בעת "הפרעה" (disruption) ולחזור לתפקד אחריה (בעיקר באמצעות חיזוק תשתיות חברתיות), יכולה לשמש תפיסה משלימה לתפיסה הצבאית, ובוודאי שנדרשת כחלק ממרכיבי תפיסת הביטחון הלאומי (Elran & Padan, 2018). אף הרמטכ"ל כוכבי הגדיר בשעתו את החוסן הלאומי

כ"מכפיל [כוח] חיובי עבור צה"ל".⁵ למרות זאת, אז והיום ועל אף ההבנה שהישענות על טכנולוגיה לבדה לא תספק את ההגנה הנדרשת לישראל בגבולותיה, אנו למדים שתהליך גיבוש תפיסת הביטחון הלאומי ימשיך לשאוב את הגיונו מהחשיבה הצבאית.

השער השלישי כולל שלושה מאמרים הדנים בהשלכות החברתיות של מודל הצבא שמקדמת תפיסת ההפעלה לניצחון ותר"ש "תנופה": שניים מהם מוקדשים למודל גיוס החובה, ומאמר נוסף מוקדש למערך המילואים. במאמר על אודות המילואים עומדים דותן דרוק, משה ובן-ישי על האופן שבו תפיסת ההפעלה לניצחון חשפה את השינוי שחל בשני העשורים האחרונים בתפקידו של המילואים, "מכוח מכריע לכוח בולם ומאפשר לכוח הסדיר". אלא ששינוי מהותי זה לא לווה במדיניות מוצהרת ומפורשת או בתהליכי תיאום ציפיות של הצבא עם משרתי המילואים, ויצר פער ביניהם (עמ' 219). הכותבים מצביעים על שלוש סיבות אפשריות להיעדר העניין של הצבא בהצהרה ברורה על שינוי ביעוד מערך המילואים (עמ' 231-232) – סיבות שההודן ניכר גם במלחמה הנוכחית.

השער הרביעי כולל שני מאמרים המוקדשים להשלכותיהן של מלחמות מונחות תקשורת בעידן הגלובלי. המאמרים נבדלים בטענתם אך מלמדים גם יחד כי על אף שיפור המסוגלות ה"מדיאטיבית" של הצבא, שתרם ללגיטימציה הצבאית במישורים מסוימים, תפיסת ההפעלה לניצחון מקצינה את "פרדוקס הכוח" באופן המגביל את מרחב הפעולה הצבאי – הן מבית הן מחוץ.

כך, מיכל שביט ולורנה אטיאס־לבובסקי עומדות על הדרכים המדיאטיביות שבהן צה"ל פועל להשגת לגיטימציה ותמיכה ציבורית בפעולותיו. הן מנתחות ביסודיות את מיתוגן ואת שיווקן של תפיסת ההפעלה לניצחון ושל היחידה הרב־ממדית וטוענות כי "מיתוג התפיסה, באמצעות מיתוג היחידה, אפשר לצה"ל לבסס הכרה ציבורית בתפיסה החדשה ובעקרונותיה ולבדל אותה מתפיסות קודמות" (עמ' 286).

את אסופת המאמרים חותם האפילוג, אותו כתב קובי מיכאל. מיכאל מתמקד בסוגיית הפיקוח האזרחי המוסדי של הדרג המדיני על הצבא, ומסגר את דיונו בסוגיה זו באמצעות שלוש שאלות מחקר: מה בין תוכנית תר"ש "תנופה" לביטחון לאומי? מה המשמעות של אי־מעורבותו של הדרג המדיני הנבחר בגיבוש התוכנית

נאום הרמטכ"ל רא"ל כוכבי בכנס לזכר אמנון ליפקין־שחק ז"ל, אוניברסיטת רייכמן, 25.12.2019.

ובאישורה? מהן הסיבות לאי־מעורבותו של הדרג המדיני, וכיצד אפשר לשנות זאת? שאלות אלה מציבות דיון רטרופקטיבי שיטתי ומרתק במאמרי האסופה ומובילות את מיכאל לנסח טענה על אודות חולשת הפיקוח האזרחי על הצבא, ולגזור ממנה את התובנה שלפיה "בהיעדר מרחב שיח פתוח המאפשר תהליכי למידה אסטרטגית־דיאגנוסטית, מאבד הדרג המדיני את היכולת לכוון ולמסגר את השפעת הצבא על החברה, על המדינה, על הכלכלה ועל תפיסת הביטחון הלאומי, כך שיעלו בקנה אחד עם מטרותיו". על כך מוסיף מיכאל וטוען כי חולשת הפיקוח האזרחי על הצבא היא כשל חמור המוביל "להרכנת ראשה של החשיבה המדינית־אזרחית לפני החשיבה הצבאית" (עמ' 316).

לסיכום, לא זו בלבד שמדובר באסופה מרתקת לקריאה, אלא שנוכח המלחמה הנוכחית הקריאה באסופה זו היא בבחינת חובה אזרחית.

מקורות

לוי, י' (2015). צבא היבשה בעידן הרשתי: "מהחמצה להדבקה". בין הקטבים, (5), 27-21.

קובוביץ, י' (2024, 10 במאי). צה"ל בנה תפיסה חדשה בעקבות "שומר החומות", והיא קרסה ב־7.10. הארץ.

Elran, M. & Padan, C. (2018). The civilian home front: In search of societal resilience. In Routledge Handbook on Israeli Security, pp. 297-308. Routledge.

ביקורת ספרים

כזה וכזה תאכל החרב, אנתרופולוגיה במלחמה: יומן שדה

מאת אסף חזני, עברית, 2025

ד"ר דותן דרוק

מרצה מן החוץ במחלקה ליחב"ל האוניברסיטה העברית; מרצה מן החוץ באוניברסיטת חיפה; עמית מחקר במחלקת היסטוריה של צה"ל ומדריך אקדמי במכללות הצבאיות

אסף חזני, אנתרופולוג בהכשרתו המקצועית-אקדמית, הוא גם קצין מילואים בעל ניסיון רב שהשתתף במלחמת "חרבות ברזל" משתי זוויות או צורות השתתפות, כפי שהוא מעיד על עצמו בכיתוב בגב הספר: "...התלכדות בין המקצוע הצבאי שלי להכשרה האקדמית שלי. כקצין השתתפתי במלחמה, כאנתרופולוג צפיתי בה. גם ההיפך הוא הנכון – כאנתרופולוג השתתפתי במלחמה וכקצין צפיתי בה". נראה כי זו אחת התרומות העיקריות של הספר, שמשלב את החוויה האישית, המשתתפת. לא מתוך הרצון לצפות ולחקור כנהוג באנתרופולוגיה, אלא מתוך היות חזני חלק אורגני ממפקדת אוגדה במלחמה, עם התצפית האנתרופולוגית. יומן השדה, כפי שהוא מכנה את הספר ומציג בכל פעם שהוא פונה לרגע לכתוב דבר מה שראה או חווה, הוא האמצעי העיקרי שבו אנתרופולוגים משתמשים כדי לתעד את תצפיותיהם בשדה. במקרה זה אולי יש פה מעין שילוב בין "יומן המבצעים" שבו מתעדים חיילים במוצבים במפקדות השונות את ההתרחשויות במלחמה, בהן פקודות, דיווחים ודרישות שונות, ובין "יומן שדה" – המקום שבו מתעד האנתרופולוג את התצפיות שערך.

חזני בוחר לפתוח את הספר בכותרת שיש בה הצהרה חזקה מאוד, המתיישבת עם תחושת הכישלון של צה"ל ב-7 באוקטובר 2023: "אני לא סומך על אף אחד

מכם מהצבא" (עמ' 11). זה המשפט שנתקל בו חזני בבואו לבצע מבחן רישוי שנתי לרכב שלו, כשהוא על מדים, וככזה מייצג את צה"ל הגם שהוא איש מילואים שאין לו אחריות ישירה לכישלון של בוקר 7 באוקטובר. למרות המשפט הקשה שמטיח בו מנהל העבודה במכון הרישוי, הוא עדיין נותן לו יחס לבבי ואף מציע לו קפה לדרך, מעין חיבוק שכזה לאנשי הצבא על אף שנכשלו במשימת ההגנה באופן הכי מוחלט שיש. מיד אחרי התיאור הקצר הזה, מסביר חזני את המסגרת של האתנוגרפיה שהוא מניח בפני הקורא. היא כוללת את לוחות הזמנים, את ההתרחשויות הכלליות ואת זווית המבט או ההשתתפות שלו כצופה אך גם משתתף, אולי כי ההשתתפות אפשרה לו את התצפית המעניינת הזו, על ובתוך המלחמה (עמ' 12–15). הוא מעיד על הערבוב של הדברים ועל הדרך להפריד ביניהם, בתוך אותו הפנקס שבו רשם גם את הדברים שנדרשו לו במהלך המלחמה (עמ' 14). הערבוב הזה, ובעיקר במלחמת "חרבות ברזל" שבה צפו על פני השטח נושאים רבים כמו התרבות הצבאית, הערכים, הדיון ב"לשם מה נלחמים" משלב מסוים במלחמה, בא לידי ביטוי במהלך כל הספר דרך החוויות האישיות של חזני המשתתף והצופה במעגלים שונים של המלחמה, בתוך עזה ומחוצה לה. הפאצ' של דגל המשיח שעיתור את מדיהם של לוחמים רבים הוא אחת הדוגמאות לכך.

הספר מחולק לשערים, שבעה במספר ללא הפרולוג והאפילוג, אך אפשר לקוראו גם ללא החלוקה הזו – זוויות שונות של הסתכלות וחוויה, תוך התייחסות לציר הזמן של המלחמה ושל התרחשות הדברים. כך משיגים הכותב והקורא חופשיות רבה להפליג בין השערים ואף בין הפרקים שבהם, ללא מחויבות של בניית מסד ידע שיבאר את העלילה בהמשך, הרי אין כזו. אפשר לקפוץ בין השערים ואף בין הפרקים. לרוב הדבר לא יבלבל את הקורא שיישאר בתמונת יומן השדה, גם ללא ציר הזמן האופייני ליומנים רגילים. עם זאת, לקורא שחווה את המלחמה כמוני נראה שיש חשיבות מסוימת במעקב אחר סדר הדברים, אולי בניסיון להתחבר לאירועים ספציפיים ולהבנות מהם את המציאות המתהווה בחודשי המלחמה הראשונים. זאת רק בגלל החיבור האישי שלי למלחמה, וגם לחלק מהאירועים המתוארים אצל חזני.

חזני לא משאיר את הדברים שראה ותיעד רק ברמה התיאורית, אלא נותן להם מיד משמעות, לעיתים מרומזת ולעיתים גלויה (עמ' 18). הוא מכניס לכותרת הפסקה שבה כתב על פקודת היציאה לקרב את המילים של קצין האג"ם של האוגדה "עם ישראל חי" (עמ' 22, 24). חזני, שמעיד על עצמו כבוגר החינוך הדתי בירושלים, משלב לא מעט דיונים עצמיים על הדת ומעורבותה במלחמה האם "עם ישראל

חי" הוא חלק מכך גם במקרה הזה? אולי, אך הוא בהחלט מציין אותו כמשהו שאין לו הקשר מקצועי ברור אלא משהו שברוח, מעין קריאת עידוד הלקוחה ממקומות אחרים, ואולי בשל השבר הנורא שממנו יצא צה"ל לתמרון בעזה ב-27 באוקטובר. אולי מכל אלה יחדיו.

בשער הראשון מדגיש חזני את זוויות המבט של האנתרופולוג על המלחמה, לצד כתיבה אחרת על המלחמה, על החוויות שבה כפי שכתבו לוחמים, מפקדים ומדינאים דרך סיפורם, וכתיבה מקצועית-מחקרית עליה (עמ' 31-33). במקרה של הכתיבה האנתרופולוגית נראה כי לחזני מבט ייחודי, והוא מנסה להסביר את זווית מבטו על המלחמה ואת הכתיבה השונה על התופעה. זאת כמי ששותף לה ובתוכה, רגע אנתרופולוג ורגע איש צבא מקצועי, אך הרגעים הם אותם רגעים, והדברים שהוא כותב ביומן מבטאים את הביחד הזה (עמ' 33-34).

ב"לראות את הגורגונה" (עמ' 47) מנסה חזני ליצור הבחנה בין אלה שנצרכו במראות 7 באוקטובר, של טבח בישובים, במקרים מסוימים גם בחיילים, ובין אלה שלא נצרכו מכיוון שלא ראו זאת בשטח או שלא צפו בסרטונים שרצו ברשתות החברתיות השונות. חזני כותב שאחד הקצינים אמר לו שנמנע מלצפות בסרטונים הללו מכיוון שהוא רוצה "לשמור על הנפש שלו" (עמ' 48), ושכך יוכל להיות מקצועי במלחמה הזו. כך, מעיד חזני שאמרו לו לא מעט קצינים וחיילים. לעומתם הוא מציג קצינים וחיילים אחרים שחיפשו את הסרטונים, ושאלו הקפידו להראותם לפקודיהם "כמו טבק להרחבה בסוף התפילה" (עמ' 48), אולי כדי לטעת בהם רוח לחימה? חזני מגלה שאט נפש מכך, הוא מציין שלאותם הקצינים והחיילים שצפו בסרטונים היה "המבט", "זהו המבט המוטרף" (עמ' 48) בעיניו. זהו אחד המקומות בספר שבו מגלה חזני שיפוטיות חד-ערכית לתופעות שחזה בהן במלחמה, הוא ימשיך ויחזיק בעמדה זו בנוגע לאותם אלה שיש להם "המבט" גם בהמשך הספר.

כהמשך לסיפור המבט ממשיך חזני לזה הנוגע בלוחמים הפשוטים, שנדבקו בשיר שנראה כי הגביר בהם את רוח הלחימה. אגב, השיר לא נולד במלחמה הנוכחית אלא ביחידות שונות, עיקרן חי"ר, בימים של בט"ש ואימונים. לוחם נכנס למרכז מעגל, ומשלהב את הכוח שעימו בקריאות "מי משוגע? אני משוגע!", כאשר הוא חוזר על כך כמה וכמה פעמים (עמ' 50-52). השיר עלה לכותרות לפני שנים מספר, לאחר שסמ"ר עמית בן יגאל, לוחם סיירת גולני, נהרג במאי 2020 בפעילות מבצעית בכפר יעבד ולרשת הועלו סרטונים שבהם הוא משלהב את חבריו ליחידה במהלך אימונים ולקראת פעילות מבצעית. כיום, לפי חזני, זו דרך עדכנית וללא מילים שקשה לזכור

אותן, לשלהב את הלוחמים כדי שיצליחו להתגבר על אתגר הרובץ לפתחם, או פשוט לרומם את רוחם. בעבר היו אלה "שירי המסייעת והרובאית" בימי רצועת הביטחון הלבנון, רק שהפעם המילה "משוגע" נכנסה למילות השלהוב, בדומה אולי לשיר של הצמד נס וסטילה "חרבו דרבו" שבו יש שימוש בשפה דומה, וכן הבטחה להשמדת האויב: "הבאנו את כל הצבא עליכם, ונשבע לא תהיה מחילה".

השער השלישי בספר נפתח בפרק שכותרתו "נשארתי לשמור על האייקון של הבן שלי" (עמ' 67), ובו חזני מציג את הנושא של דאגת ההורים לילדיהם הלוחמים בחזית. ללא מעט מהמילואימניקים במפקדות השונות היו ילדים בתוך עזה, כלוחמים וכמפקדים. העניין הזכיר לי את הימים של רצועת הביטחון בלבנון, כאשר מפקד פיקוד הצפון היה אלוף גבי אשכנזי ובנו היה לוחם ביחידת אגוז, שביצעה משימות מורכבות ומסוכנות באותה העת בלבנון. עניין ישראלי שכזה שאבות ובנים משרתים יחדיו. אולם בעוד בשגרה הדבר הוא בעיקר נחלתם של מפקדים בכירים בצבא, שבשל גילם כבר יש להם ילדים בגיל צבא, בעת מלחמה ללובשי מדים רבים, המילואימניקים בדרגות השונות, יש ילדים בחזית. התופעה שמתאר חזני (עמ' 68) הייתה קבועה, ובה משרתי מילואים במפקדות השונות "שמרו" על האייקון של ילדיהם ועקבו אחריהם במהלך המלחמה. היו כאלה שהתקשרו למפקדות שכנות לאחר שקרה אירוע מבצעי שהיו בו נפגעים ושאלו לשלום ילדיהם, היו שהתאפקו וחיכו שמישהו יתקשר ויגיד להם שהכל בסדר. במלחמת "חרבות ברזל" נהרגו לוחמים ומפקדים שהוריהם שירתו במילואים, חלקם אף שהו בשכנות גיאוגרפית למקום שבו נהרגו ילדיהם. מדובר בתופעה שחזני כותב עליה בתמציתיות, ונכון שתקבל מבט רחב יותר בשל ייחודיותה יחסית למלחמות ולמערכות קודמות, ויש בה כדי לספר זווית נוספת על צה"ל כצבא העם.

חזני עורך דיון מעניין בסוגיה שנהוג להרהר בה בצה"ל מדי פעם: האם הצבא הוא מקצועי או מיליציוני. אין פה דיון על מבנה ארגוני, סמכויות מקצועיות והכשרה סדורה, אלא על התרבות הצבאית, ובעיקר על המשמעת, זו שעלתה לכותרות ברשתות התקשורת לא אחת מפרוץ המלחמה. במשך 20 העמודים של פרק ח' (עמ' 75–95) פורס חזני כמה אירועים ונקודות מבט על המשמעת הצבאית. לא בהקשר של מה היה נדרש לעשות ומישהו לא ביצע, אלא על פעולה שלא לאור הוראות ופקודות, עיגול פינות וחוסר מקצועיות. חזני מתאר שני קצינים שהצטלמו ליד הים בחופה של עזה, כאשר הפקודות באותה העת היו שעם הכניסה לעזה אין לעשות שימוש בטלפונים בשל חשש שיאכנו אותם מחבלים – דבר שעלול להביא לירי מרגמות מדויק לעבר

הכוח שזה עתה נכנס (עמ' 80). הדיון אינו האם הפקודות היו נכונות, קפדניות מדי וכדומה, אלא בעובדה שניתנו, אבל איש לא אכף אותן. זו עדות, לשיטתו של חזני, להתפרקות מקצועית ולהיותו של הצבא מיליציה. בעמ' 87 הוא מביא עדות מצולמת לכתובות הרבות שעיתרו את בתי עזה ההרוסים, ובהם נכתבו ביטויים של נקמה, חיזוק הרוח, סמלים ישראלים ויהודיים שצוירו ועוד. זוהי עוד עדות להתפרקות המשמעת, לשיטתו של חזני, אך גם אולי למאורעות המלחמה, לעובדה שהלוחמים בה מבטאים תחושות באמצעות ציור על הקירות וההריסות, שיחזקו את רוחם ואולי כאלה שיחלישו את רוח האויב. מדובר בתופעה מוכרת גם מצבאות אחרים, מערביים בעיקר, במלחמת העולם השנייה, בעיראק, באפגניסטן ועוד.

"המדים הטקטיים הם שיא האופנה של המלחמה" (עמ' 97). כך מתחיל חזני דיון רב-זוויות של המדים של צה"ל במלחמה. לדיון הוא מכניס את כל פריטי הלבוש והמיגון הצבאיים, לרבות השכפ"ץ שיש לו שתי תצורות עיקריות: נגד רסיסים ומיגון מפני ירי (מסוגים שונים). נראה שהדיון על השכפ"ץ ואחר כך על המדים הטקטיים מאפשר להביא לידי ביטוי נקודות הסתכלות רבות על צבא, הן על המשמעת שלוקה בו בחסר, הן על תרבות התרומות הן על סמלי סטטוס ויוקרה שכלל הנראה הם מבטאים. חזני חשב שזהו עיסוק בטפל, אך עד מהרה הבין לשיטתו שהשימוש באמצעים מסוימים מוליד ניכור, וכי רצוי לעטות ציוד "אופנתי" כדי להיות "אחד מהחבר'ה", ובכך הבין שתתאפשר לו היכולת לבצע את משימותיו (עמ' 98). כשלעצמי, פיתחתי הומור בנוגע לבחירה בביגוד טקטי בדרך שהיא מאפשרת להביא לידי ביטוי חשיבה טקטית של איך לבצע משימה צבאית קונקרטית בשדה הקרב, כי מעבר לרמה זו טענתי שאני לא מצליח להבין את המלחמה, לפחות משלב מסוים בה. כך או כך, יש בבחירה בביגוד הצבאי שלובשים גם אמירה מעבר לצורך ללבוש מדים, והיא מייצרת שייכות למדרג מסוים או לחלק מסוים מהצבא, זה הנלחם בעזה או זה היושב ב"מגדלי השן" ולובש מדי ב' "רגילים". ברשתות החברתיות הסתובב טקסט ברוח "האיש הירוק" של יהונתן גפן, רק שעסק ב"סיפור של האיש הטקטי" (עמ' 104).

"ארדוף אויבי ואשיגם ולא אשוב עד כלותם" – משפט שמצוי בבסיס יחידות רבות, ומביא לידי ביטוי לוחמנות ודבקות במשימה. חזני מציג תמונה של שלט שבו כתוב משפט זה לצד פניו של אריה שואג ומגן דוד (עמ' 147). בעוד משפט זה הלקוח מהמקורות (תהילים י"ח) מבטא הפעלת עוצמה צבאית וחתירה להשמדת האויב, כמו שחזני מביא מהסרט "מבצע סבתא" – "אתה מתחיל הכי מהר שלך, ולאט לאט אתה מגביר" – הרי שקצב הלחימה לא היה כזה. היו לו את החודשים הראשונים של

הפעלת כמה אוגדות בעזה, אך מינואר 2024 נראה שהלך ודעך מדי פעם, והלך והתגבר בפעמים אחרות, בדרך שבין משפטי עידוד הרוח למציאות מצא חזני פער של מלחמה ארוכה שיש בה גם הפוגות (עמ' 153).

המנהרות ועולם התת־קרקע היו ועדיין מרכזיים מאוד במלחמה המתנהלת בעזה. הם היו כאלה גם בעשורים הקודמים, מאז סוף שנות ה־80 של המאה ה־20, במרחבים של רפיח וציר פילדלפי ובשנים מאוחרות יותר כחלק מהלחימה הטקטית נגד מוצבי צה"ל בתוך עזה, דוגמת מנהרת התופת נגד מוצב "אורחאן" בצומת גוש קטיף (יוני 2004), או מוצב JVT שהיה סמוך למעבר רפיח (דצמבר 2004) וכמובן כחלק ממערך המנהרות ההתקפיות שמחבלי חמאס ציפו לתמרן בהן לתוך שטח מדינת ישראל. חזני טוען שיש פה עדות נוספת לאי הבנה של הישראלים את העולם התרבותי שמנגד (עמ' 220–221). חזני מביא ציטוטים מיומני השדה שכתב במהלך השנים, ובהם ביקר במנהרות ובמחילות תת־קרקעיות, וקושר את החוויה שבהן למעבריות בין עולמות (עמ' 222–229). מכאן, שלחמאס היה התת־קרקע עולם שלם, קוסמוס כשלעצמו, ואילו אנו לא הצלחנו להבין זאת. אומנם חזני לא כותב זאת באופן גלוי, אך נראה כי הוא רומז שפעולות צה"ל לא התייחסו באופן מספק לתת־הקרקע, בוודאי שלא בשלבים הראשונים של המלחמה כפי שהוא מתרכז בהם, ואילו מאוחר יותר נראה שצה"ל הבין זאת, ולא מעט התפרסם שהלחימה התבצעה בה בעת ב"על קרקע" וב"תת הקרקע", בעיקר מאז הלחימה של אוגדה 98 בח'אן יונס בסוף 2023 ובראשית 2024.

ספרו של חזני הוא יצירה חשובה המביאה בפני הקורא התבוננות מן החוץ על מלחמת "חרבות ברזל", אך יש בה הרבה מן הפנים – המעורבות וההשתתפות של הכותב, שלעיתים הוא אנתרופולוג צופה, לעיתים הוא קצין משתתף וההיפך. זו לדעתי אחת התרומות העיקריות של הספר. הוא מיטיב לתאר את המלחמה על היבטיה התרבותיים, האנושיים והישראליים המיוחדים אותה ממלחמות אחרות. חזני לא נשאר כצופה מהצד וכמי שרק מתאר את מה שהוא רואה, אלא מרבה בשיפוטיות של הדברים כמו בדוגמה של "לראות את הגורגונה" (עמ' 47), בצורה מכוונת וגם בצורה שאולי אינה מכוונת, וכך הוא עלול לגורם לקורא לניכור מצד אחד, או להזדהות רבה מדי ומכאן להיעדר ביקורת על הדברים מצד אחר. מתוך המובא בספר עולות שאלות רחבות יותר, על החברה, התרבות, הפוליטיקה, והספר בהחלט מאפשר לצאת לדיון בהם.

■ על הכותבים

ד"ר אושרי בר-גיל הוא חוקר (פוסט־דוקטורט) בתוכנית לפרשנות ותרבות באוניברסיטת בר־אילן. מחקריו בוחנים את ההצטלבות בין טכנולוגיה, פסיכולוגיה וארגונים, ופורסמו בכתבי עת נחשבים כגון *Society in Society* ו־*Society & AI*. כיום מייעץ לחברות וארגונים וחוקר את השפעת אירועי 7 באוקטובר על התנהגות ארגונית וחוסן פסיכולוגי תוך התמקדות בתהליכי הסתגלות ארגוניים ולאומיים לאתגר חסר תקדים.

דוא"ל: Oshri.bar-gil@mail.huji.ac.il

ד"ר בני גשור הוא חוקר עצמאי של המח"ל (מתנדבי חוץ לארץ) במלחמת העצמאות, היבטים שונים שלה ושל התקופה. עבודת הדוקטורט שלו אודות מח"ל במלחמת העצמאות אושרה בשנת 2009 ויצאה לאחרונה כספר אלקטרוני **ברית של אהבה**. מאז, כחוקר עצמאי, כתב אודות היבטים שונים של אותה מלחמה ונושאים המשיקים לה.

דוא"ל: binjamin.gshur@mail.huji.ac.il

ד"ר דותן דרוק, הוא חוקר בתחומי הביטחון הלאומי, בניין והפעלת הכוח הצבאי בצה"ל ובצבאות זרים, ויחסי צבא וחברה. דותן פרש מצה"ל בדרגת סא"ל לאחר תפקידים בשדה ובמטה ומשרת במילואים באחת העוצבות הסדירות כמנהל לחימה. הוא מרצה מן החוץ באוניברסיטאות העברית וחיפה, עמית מחקר במחלקה להיסטוריה בצה"ל ושימש כמדריך אקדמי במכללות הצבאיות בצה"ל.

דוא"ל: dotan.druck@gmail.com

ד"ר כרמית פדן היא ראש מחקר ופיתוח אסטרטגי ב"אתחלתא", מרצה במדור לזרועות הביטחון באוניברסיטת בר-אילן ובמרכז האקדמי רופין. לשעבר, עמיתת מחקר בכירה במוסד שמואל נאמן למדיניות לאומית ועמיתת מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS). בתפקידיה ניהלה וביצעה מחקרים, כתבה מאמרים עיוניים ומחקריים וניירות עמדה בנושאי היחסים בין צה"ל לחברה הישראלית, מנהיגות, חוסן חברתי וביטחון לאומי. עבודת הדוקטורט שלה עסקה בבחינת ניהול "אירועי משבר" ביחידות לוחמות בצה"ל ונכתבה במחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים בהנחיית פרופ' ישראל כ"ץ.

דוא"ל: padan23@gmail.com

ד"ר לאה איציק, קרימינולוגית שיקומית, מרצה בפקולטה לקרימינולוגיה במכללה האקדמית אשקלון ומומחית בעבריינות וכליאה צבאית. ניהלה במשך חמש שנים את מדור האבחון במערך גחל"ת בבסיס הכליאה של צה"ל במהלכן בנתה תוכניות שיקום לכלואי וכלואות צה"ל. הייתה חברה בוועדה המטכ"לית לבחינת מדיניות הכליאה והשיקום וכיום מסייעת בהכשרת סגלי כליאה ופיקוד בבית הספר לשמטרה צבאית. מחקריה עוסקים בהבנת ייחודיות הכליאה הצבאית והשלכותיה, בגורמים לעבריינות צבאית ובבחינת תוכניות שיקום לנוער וצעירים לאחר כליאה.

דוא"ל: lea.lal_ush@gmail.com

ד"ר ניר ראובן הוא חבר סגל בכיר במכללה האקדמית ספיר, משמש כסגן המנהל האקדמי של מרכז היזמות והחדשנות במכללה ומרצה באוניברסיטת בר-אילן, מחקרו מתמקד בחדשנות טכנולוגית במגזר הביטחוני. לראובן תואר בהנדסה מהטכניון בחיפה, תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת בן גוריון בנגב, תואר שני נוסף ודוקטורט במדעי המדינה מאוניברסיטת בר-אילן. ראובן שירת כקצין במספר תפקידים במנהלת טנק המרכבה במשרד הביטחון, ובהמשך החזיק בתפקידי ניהול בחברות טכנולוגיה בין-לאומיות בארץ ובחו"ל.

דוא"ל: mr.nir.revuen@gmail.com

פרופ' סטיוארט כהן סיים לימודיו בהיסטוריה באוניברסיטת אוקספורד, אנגליה, ב-1972 ומיד לאחר מכן התחיל ללמד באוניברסיטת בר-אילן. תחומי התמחותו כוללים היסטוריה דיפלומטית, המסורת המדינית היהודית, יחסי צבא-חברה בישראל ותולדות המלחמה. ספריו האחרונים הם: **העולם במלחמה, 1900-1945** (3 כרכים; למדא 2019) ו**מבוא לתולדות המלחמה** (2 כרכים, למדא 2025).

דוא"ל: stuarcoh@gmail.com

ד"ר עינת בן דב היא מרצה בתחום החינוך המיוחד, המתמחה במוגבלויות חושיות, ובהכלה בהוראה. בעברה שימשה כמורה לתלמידים בחינוך המיוחד ועסקה בפיתוח ממשקי הוראה והדרכה. עבודת הדוקטורט שלה נכתבה בתוכנית ללימודי מוגבלות באוניברסיטת צ'פמן, קליפורניה (Chapman University) ועסקה בזהות נכות של סטודנטים נכי צה"ל ובשימוש שלהם במקורות תמיכה בהשכלה הגבוהה בישראל. כיום מלמדת ד"ר בן דב קורסים מגוונים במכללות להכשרת מורים, בתחומי נגישות, הכלה בחינוך ויישום עקרונות העיצוב האוניברסלי ללמידה (UDL) לצד הטמעת חדשנות פדגוגית בעידן הבינה המלאכותית.

דוא"ל: egbendov@gmail.com

פרופ' עמיחי כהן הוא חבר סגל הפקולטה למשפטים בקריה האקדמית אונו ועמית בכיר במכון הישראלי לדמוקרטיה. הוא בעל תואר ראשון במשפטים מהאוניברסיטה העברית בירושלים, ובעל תואר שני ושלישי מבית הספר למשפטים של אוניברסיטת ייל. תחומי המחקר שלו הם משפט בין-לאומי פומבי ומשפט הביטחון הלאומי של ישראל. מבין פרסומיו: **Proportionality in IHL** (Oxford UP, 2021) **ומלחמות הבג"ץ: המהפכה החוקתית ומהפכת הנגד** (דביר, 2021).

דוא"ל: acohen@ono.ac.il

ד"ר פנינה שוקר היא מרצה בתוכנית "אדי"ב" – אסטרטגיה, דיפלומטיה וביטחון במרכז האקדמי "שלם" ומתמחה בסוגיות של אסטרטגיה וביטחון לאומי, דעת קהל ולוחמת מידע. משמשת גם כמרצה באוניברסיטת חיפה ובמרכז האקדמי שערי מדע ומשפט. בנוסף, ד"ר שוקר הינה עמיתת מחקר במרכזים הבאים: מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון (JISS), חממת חיפה לחקר דתות באוניברסיטת חיפה ומרכז וידנפלד למדעי היהדות באוניברסיטת סאסקס באנגליה. כמו כן, היא עורכת ראשית של כתב העת Nexus העוסק בסוגיות של דת ופוליטיקה במזרח התיכון ורואה אור באוניברסיטת חיפה. בעברה, שימשה כסגנית עורך בכתב העת Jerusalem Stra-tegic Tribune העוסק בסוגיות אסטרטגיות ודיפלומטיות; כעמיתת מחקר במסגרת תוכנית ניובאואר לדוקטורנטים מצטיינים במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) וכמנהלת התוכניות הבין-לאומיות במרכז משה דיין לחקר המזרח התיכון ואפריקה באוניברסיטת תל אביב.

דוא"ל: pninashu@gmail.com

