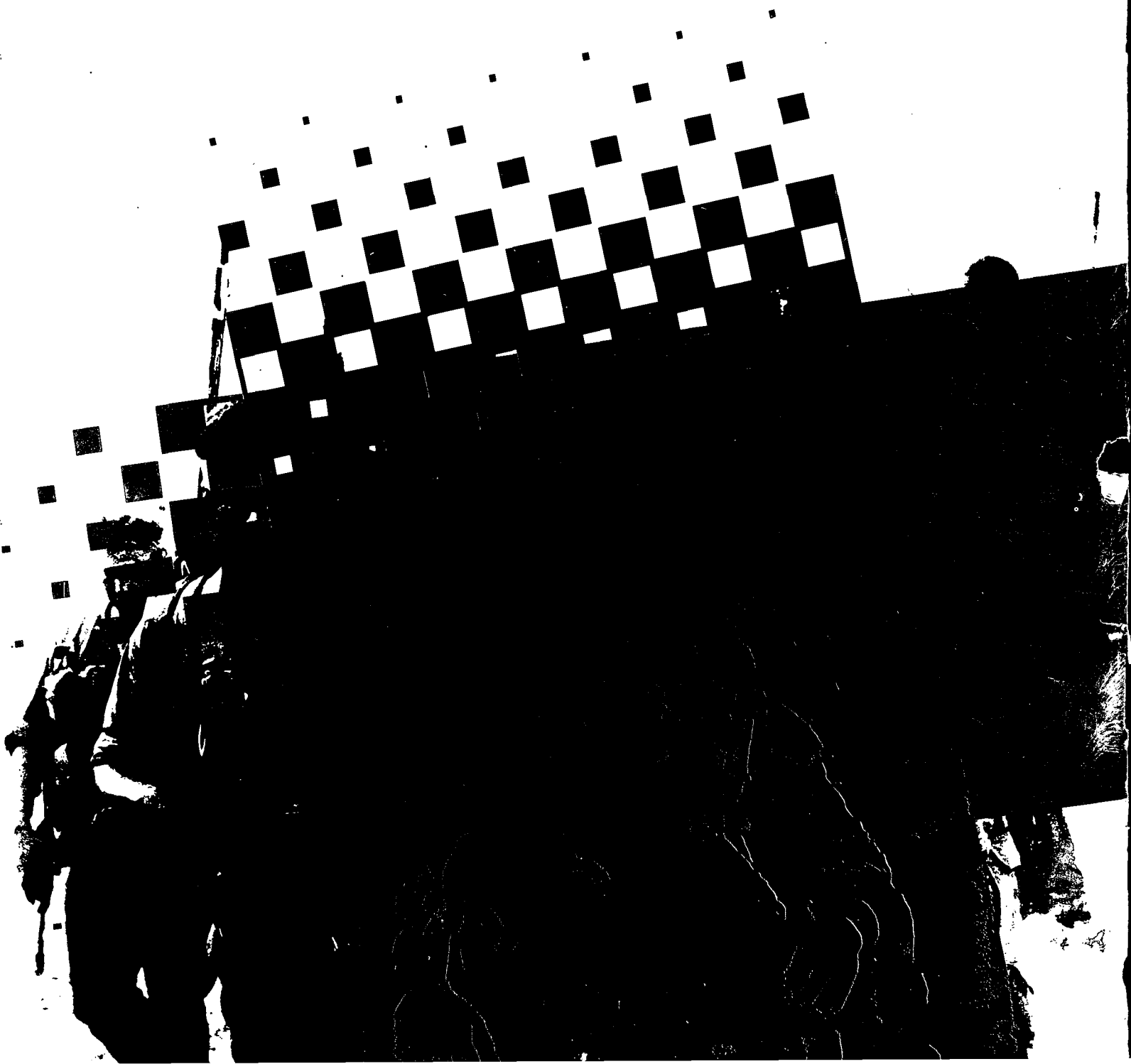


נוער כות

329, מארס-אפריל 1993





מפקדת ועורכת ראשית: סא"ל רחל רוז'נסקי

עורך: אביתר בן-צדף

עורך משנה: יואל שני

שער: רס"ן זיו בשן

תמונות: ארכיון "במחנה"

עימוד: תמר דביר

בית ההוצאה של
צבא הגנה לישראל

מ ע ר כ ו ת

צוות המערכת:
צבי עופר
אביטל רגב

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

מחיר: 3 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת
הביטחון – 10 ש"ח, אזרחים – 11 ש"ח.

המערכת: רח' אלוף מנדלר מס' 3, הקריה, תל-אביב,
ת"ד 7026, מיקוד 61070, טלפון: 03-5694343.

מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור,
רח' דוד אלעזר 29, הקריה, תל-אביב, טל: 03-6975516.

סדר: בית מערכות.

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

- 2 בחזרה לעתיד / תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל
מלחמת הכפתורים – כלומר, צבא קטן וחכם, עתיר מחשבים ועתיר
אמצעי-לחימה מתוחכמים, המפעיל מעט "מפעילי כפתורים" מיומנים –
הנה הכיוון הנכון לפיתוח; אך שדה הקרב העתידי ידמה רק בחלקו לניבוי
הזה. בעיקרו של דבר, זה לא יתרחש בעשורים הקרובים.
- 6 המנהיגות של המ"מ המצטיין / רס"ן אורי לנדאו ואליאב זכאי
מחקר בקרב מ"מים מצטיינים ביחידות שדה העלה דפוסים מעניינים של
מנהיגות הקצין הזוטר. הדיון נסוב על שני דגמים של מנהיגות – מנהיגות
מעצבת ומנהיגות מתגמלת. המרכיב הדומיננטי במנהיגות של המ"מים
המצטיינים הנו מנהיגות מעצבת, אף כי המ"מים גילו גם יכולת גבוהה
כמנהיגים מתגמלים.
- 16 על הדבקות במשימה / אל"מ בני מיכלסון
אי-אפשר לקבוע בוודאות את הקשר בין נזקים, שסופגת יחידה במהלך קרב,
לבין אפשרותה לבצע את משימותיה.
- 20 ההונאה במבצעי אלנבי לכיבוש ארץ-ישראל / אל"מ (מיל') דני אשר
הניצחון של גנרל אלנבי בקרבות לכיבוש ארץ-ישראל לפני 75 שנה הושג לא
מעט בזכות יכולתו של אלנבי להפעיל תכנון, שניצל את כל הטמון באמנות
המלחמה, כולל שימוש נרחב במיוחד בהונאה. "לא היה זה קרב של חיילים,
אלא של מפקד", אמר על הקרב גנרל וייזול.
- 28 לאומיות וביטחון ביך-לאומי / ג'יימס מייאול
המלחמה הקרה ותום האימפריאליזם עמעמו את הלאומיות. האם, אכן,
הגיעה הלאומיות לקצה דרכה עם תום המלחמה הקרה?
- 40 על האסטרטגיה ועל הטקטיקה בבטיחות באימונים / ד"ר צבי לניר
גישה מערכתית ויישום עקרונות אסטרטגיים יכולים לשפר את ההיערכות
למלחמה בתאונות אימונים. כדי להילחם בתאונות אימונים, יש לחפש את
הסיבות להן; אך גם להתמודד במישור האסטרטגי-מערכתי עם סוגיית
הבטיחות באימונים בהיבטיה הרחבים. חלק שני של המאמר.
- 46 תמיכה כוללת במוצר / אלכסנדר איסלר
מורכבות המערכות הצבאיות ועלותן המאמירה מחייבות תכנון מדוקדק של
תחזוקתן לאורך כל מחזור חייהן המבצעיים. בישראל כבר התפתחה מודעות
גבוהה של המשתמשים לתפיסה זו – תמיכה כוללת במוצר (תכ"ם) –
שהנה תנאי הכרחי לשיווק מוצרים מתקדמים.
- 50 ספרא וסיפא – בימת "מערכות" לעיון ולביקורת
גישה חדשה למערכות משר"ב / אל"מ ש'
תגובה למאמר של תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל (מערכות 326)
- 52 על חוקי הפיסיקה ועל מערכות משר"ב / סא"ל חיים
תגובה למאמר של תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל (מערכות 326)
- 54 הערכת הצלחת המפקד כמבחן קבוצתי / עזי קורן
תגובה למאמר של אל"מ ע' (מערכות 323)
- 56 ספרים חדשים בספריית המטכ"ל – מלחמת העולם השנייה

בחזרה לעתיד

התרחיש המתואר אופייני לחזון של רבים מנביאי הטכנולוגיה, העוסקים בשדה הקרב העתידי. שדה הקרב הזה יהיה, לתפיסתם, עתיר מחשבים ואמצעי לחימה מתוחכמים. לא עוד צבאות המונים של חיילים, המתפלשים בעפר ובבוץ, אלא צבא קטן ומתוחכם, המתבסס על הרבה חימוש חכם ועל מעט "מפעילי כפתורים" מיומנים. כך, למשל, משרטט פרופ' אמנון יוגב את חזונו לגבי לוחמת היבשה המודרנית.**

זו תהיה מלחמת סנסור בסנסור, מערכות חישוב, שליטה ובקרה ומערכות מודיעין אלה באלה – כתחליף ללוחם, המסתער בגופו על היעד. מערכות נשק רב-שימושיות ייאבקו אלה באלה ממרחקים גדולים [...]. אנו מדברים על צבא שיהיה הרבה יותר פשוט מן המוכר היום. סביב מערכות נשק רב-משימתיות לא יהיה צורך במערכת כל-כך ענפה של פקידים, של טכנאים, של מפעילים וכו' [...] לא עוד מח"ט, המתרוצץ עם הכוחות בשטח, אלא זירה, שעניינים אנושיות אינן מקיפות אותה עוד.

אין לי ויכוח עקרוני עם כיוון הפיתוח, המתחייב מתפיסה זו. להערכתו, ייתכן, כי שדה הקרב ידמה, בחלקו, לניבוי של פרופ' יוגב בעוד כמאה שנה. אולם, בעיקרו של דבר, זה לא יתרחש בעשורים הקרובים. כוונתי במאמר הזה לאתר את הכשלים הבסיסיים ואת הסכנות הצפונות בגישה חזונית זו. בסיום אשרטט את שדה הקרב העתידי, הצפוי, לדעתי, במזרח התיכון בעשרות השנים הבאות.

מלחמת כפתורים – בעיות וכשלים

ראשית, חסידי הגישה של אמצעי לחימה חכמים, המופעלים בידי צבא קטן, אינם מודעים בדרך כלל ל"זנב" העצום של אנשי מקצוע, הנשרד לכוח "הלוחם" המצומצם. דוגמה מובהקת לכך נמצאת בשדה הקרב האווירי. חיל אוויר מודרני כולל בדרך כלל רק כמה מאות מטוסים (להוציא מעצמות העל), ובהתאם – רק כמה מאות

בשעה 1200 נשמעה אזעקה במוצב השליטה המרכזי של ההגנה האווירית. המחשב, המנהל את ההגנה, השמיע שוב ושוב הודעה קולית:

46 מטרות אוויריות טסות ברגע הזה לעבר עומק המדינה. לפי מהירותן ולפי גובהן, מדובר בטילים קרקע-קרקע. מערך הטילים נגד הטילים הופעל. לעבר המטרות שוגרו 71 טילים נגד טילים.

ממתין לאישור שיגור הטילים קרקע-קרקע שלנו נגד מטרות האויב. ממליץ על תקיפת המטרות ברשימה 3. אם לא יתקבל האישור בתוך ארבעים ואחת שניות, יוכל האויב לשגר מטח שני בטרם יפגעו משגריו.

הקצין, האחראי למוצב השליטה, הביט בעצבנות במסכים לפניו. התמונה, שנשקפה אליו מכל המסכים, היתה זהה. חלפו כמה שניות, וידו הימנית נשלחה למקלדת שלפניו, והוא לחץ במהירות על כפתור האישור ועל הספרה 3. נתיבי הטילים נגד טילים, ששוגרו כמה שניות לאחר מכן, נראו בבירור על המסכים. ראשי הביות של הטילים החלו בחיפוש עצמאי אחר המטרות, לפי הנחיות כלליות, שטען לתוכם המחשב המרכזי, המנהל את ההגנה האווירית, בשניות האחרונות לפני השיגור.

** סקירה חודשית, כרך 36, גיליון 12, ינואר 1990.

תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל*

* ראש מ"פ.

הם דוגמה מוחשית לכך. מסיבות שונות לחיל האוויר הישראלי מקום נכבד בשיקולי בניין הכוח של הערבים. בעשרות השנים האחרונות משקיעים הערבים את רוב מאמצי הרכש ובניין הכוח בחילות האוויר ובהגנה האווירית. כל המדינות סביבנו, ללא יוצא מן הכלל, משקיעות כשני שלישים ומעלה מתקציבי הרכש שלהן באמצעי-לחימה אוויריים ובאמצעים נגד-אוויריים. למרות זאת, מתגבשת בהן ההכרה, כי אין ביכולתן לעמוד ב"תחרות" עם חיל האוויר הישראלי. אמנם, הן מקוות, כי גם חיל האוויר הישראלי לא יוכל להמשיך ולהתעצם בקצב, הנדרש לישראל, ואף מייחסות לשיקול הזה ממד אסטרטגי. אולם, ביסודו של דבר הן מכירות בעובדה, כי שדה הקרב המודרני אינו יכול להיבנות ביום אחד. לא די לרכוש כמה מאות מערכות מתוחכמות (מטוסים). נקודת התורפה האמיתית היא הצורך בעשרות אלפים, או במאות אלפים, של אנשים בעלי רמה טכנית גבוהה "סביב" המערכות הללו. אגב, שדה הקרב "הטכנולוגי" מהווה יתרון יחסי מסוים לישראל. קל לנו יותר להתמודד עם מדינות ערב בלוחמה אווירית, המבוססת רובה ככולה על משאבים טכנולוגיים וכוח-אדם מיומן, מאשר בלוחמה של חייל מול חייל (עיין ערך "אינתיפדה").

שלישית, ככל שהצבא קטן, ותלוי במספר מצומצם של מערכות מתוחכמות, הוא נעשה פגיע יותר לחידושים באמצעי-הלחימה של האויב. מערכות מודרניות ועתירות-מחשב של אמצעי-לחימה מסוגלות לבצע במהירות מספר עצום של חישובים מחוץ לתחום היכולת האנושית. אולם, חסרה להן "אינטליגנציה" – דהיינו, כושר אלתור, המצאה, חידוש וכי"ב. אין ביכולתן, לפיכך, להתגבר על חידושים נגדיים. "אינטליגנציה מלאכותית" נמצאת כיום בפיתוח מואץ, אך עדיין רבה הדרך עד לבניית מכונה, שתהא בעלת כישורים "אנושיים".

"תחושת העוצמה" – סיפור של איזיק אסימוב – מיטיב להמחיש נקודה זו. מסופר בו על מלחמה בין כדור הארץ לבין כוכב אחר באמצעות חלליות מתוחכמות (לא-מאוישות). המלחמה מתמשכת שנים רבות ללא

לוחמים. ואולם, אין פירוש הדבר, כי מדובר בגופים "קטנים". בעולם הרחב מקובל להתייחס ליחס של אחד למאה בכוח-אדם, הדרוש להפעלת מטוסי קרב. דהיינו, חיל אוויר, המפעיל כ-500 מטוסי קרב, זקוק לכ-50,000 אנשי אחזקה, שליטה ובקרה, מודיעין, תכנון וכי"ב.

סד"כ מטוסי קרב

מטוסים	מדינה
650	אנגליה
650	צרפת
***350	עיראק
600	סוריה
500	לוב

נניח, כי, אכן, חזונו של פרופ' יוגב יתממש, ובידינו יהיו מערכות חימוש מדויקות, הגיתונות לשיגור בלחיצת אצבע לעבר מטרת-נקודה בשטח האויב. **כיצד נדע בזמן מלחמה את מקומן של המטרות הללו?** אם מדובר במטרות, הנמצאות במגע עם כוחותינו, נוכל לדעת את מקומן מדיווח כוחותינו. אולם, כיצד נדע את מקום המטרות, הנמצאות מעבר לקו הראייה (כדוגמה, עתודות, הנמצאות כמה עשרות ק"מ בעורף החזית)? יהיה צורך להקים מערכת לאיסוף מודיעין, שתדע לאתר, לפענח, לעבד, ולהעביר את מקום המטרות אל יחידות האש, בקו-ערצמן, הקצר מהזמן, הנדרש לאויב לשנות את היערכותו. איני טוען, כי בעיה זו אינה "פתירה", אולם חשוב להבין, כי פתרונה מצריך משאבים רבים בכסף, באמצעים ובכוח-אדם מיומן. חיש קל נמצא את עצמנו (אם יהיו בידינו התקציבים הדרושים) מקימים יחידות וגופים עתירי כוח-אדם, שנועדו "לשרת" את "לוחץ הכפתורים".

שנית, תהליך בניין הסד"כ וביסוסו על מספר קטן של יחידות, המפעילות אמצעי-לחימה מתוחכמים, אינו פשוט כלל ועיקר. להערכתי, בתנאי המזרח התיכון **מדובר בעשרות שנים ובמאות מיליארדי דולר.** חילות האוויר

*** 750 לפני מלחמת המפרץ השנייה.

יהיה בעשר-עשרים השנים הקרובות דומה יותר לשדה הקרב העכשווי מאשר שונה ממנו. מדינות ערב סביבנו ימשיכו להחזיק חילות אוויר גדולים (כ-500 מטוסי קרב לכל מדינה, מלבד ירדן, שתחזיק כמאה מטוסי קרב בלבד). ביסוד הדברים ניתן להניח, כי האיום האווירי הכולל מולנו יהיה, כמו היום, גדול פי חמישה בערך (במונחים של מטוסי קרב) מאשר סד"כ חיל האוויר הישראלי. למרות שהכמויות ויחסי הכוחות לא ישתנו מהותית, צפוי שינוי של ממש באיכות כלי-הנשק. חלקם של מטוסי היירוט המתקדמים יגדל, ובהקשר הזה ראוי לציין את המטוסים המתקדמים בעלי יכולת גבוהה ליירוט ומערכות חסינות למכ"ם ולקשר. בתחום מטוסי התקיפה צפויה מהפכה של ממש עם כניסת מערכות להפצצה בלילה ובמזג-אוויר גרוע. המערכות הללו, כשהן מותקנות במטוסים ארוכי-טווח (כמו טורנאדו המערבי, או סוחוי SU24 הסובייטי), המסוגלים לשאת (כל אחד) כמה וכמה טונות של חימוש למטרות בעומק שטח ישראל – ירחיבו את מרחב הלחימה ואת משך הזמן, שבו היא מתנהלת (יום ולילה).

גם בתחום היבשה נמשך ונסבול מפער כמותי גדול. בנוסף, שמות כיום מדינות ערב דגש גם על שיפור המרכיב האיכותי. סוריה מצטיידת כבר היום במאות טנקים חדישים, אשר השילוב של כושר המיגון ושל אפקטיביות תותחיהם עלול לשנות את המאזן בלחימה "אחד על אחד". גם כאן, הפתרון טמון, כנראה, ביכולתנו להכניס לסד"כ טכנולוגיות חדשות ומרכיבי איכות, שיהיו "קפיצת מדרגה" בשדה הקרב, בצד פיתוח תורת לחימה, שתביא לביטוי, כמו בעבר, את יתרוננו האיכותי בפקוד ובהפעלת הכוח.

ניתן להניח, כי המגמה, שאפיינה את שני העשורים האחרונים – להשקיע מאמץ בפיתוח "חימוש חכם" – תימשך גם בעשורים הקרובים. מטוסי האויב יוכלו אפוא לא רק להגיע לכל מטרות בישראל, אלא גם לפגוע במטרות-נקודה על-ידי חימוש חכם בעל יכולת הנחיה מדויקת, או ביות עצמי. בעשר-עשרים השנים האחרונות השקיעו מדינות ערב, כאמור, כשני שלישים ממשאבי הרכש שלהם בחילות האוויר ובהגנה האווירית. מגמה זו של פיתוח הזרוע האסטרטגית אף התחזקה בחמש השנים האחרונות, והיא כוללת כיום שני מרכיבים "חדשים" – טילים קרקע-קרקע ושימוש בנשק לא קונוונציונלי. הדגש, שניתן למרכיבים הללו, גדל עקב מה שנתפס בעולם הערבי כניצחון העיראקי במלחמתה עם איראן (מלחמת המפרץ הראשונה), ובמיוחד מפני שהעיראקים עצמם הצהירו, כי ניצחונם הושג בזכות שלושת מרכיבי הזרוע האסטרטגית, קרי, "מטוסים, חל"כ וטילים קרקע-קרקע".

כיום, אחרי מלחמת המפרץ השנייה (Desert Storm) נעשה ברור לכל הדיוט, כי כוח אווירי וחימוש מונחה מדויק הם מרכיבים חיוניים בכל מלחמה מודרנית. צפוי, כי תהא לכך השפעה מכרעת על כיווני ההצטיידות של

הכרעה ממשית: כאשר נראה, כי יד חלליות הארץ על העליונה, מצליח הכוכב השני להכניס לקרב חלליות מסוג חדש שיודעות להתגבר עליהן, ועד שאלו מצליחות להשמיד את החלליות הארץ, מצליחה הארץ לפתח דור חדש, וחוזר חלילה.... אגב, החלליות והמחשבים, המפעילים אותן, מפותחים גם הם בידי מחשבים. תחילתו של הסיפור ב"תגלית" של טכנאי בדרג נמוך, כי ניתן לחשב חישובים (חיבור, חיסור, כפל ואפילו הוצאת שורש!) ידנית, ללא היעזרות במחשב, וסופו בתיאור הצלחת כדור הארץ להשתלט על כל היקום לאחר שמישהו הגה רעיון להכניס טייסים לחלליות הלא-מאוישות. הטייסים הללו הצליחו כאשר הופיע מולם דור חדש של חלליות לאלתר פתרונות למצבים החדשים. כך, בתוך זמן קצר הצליחה הארץ להשתלט על היקום כולו.

רביעית, המלחמה, כבר אמר קלאוזביץ הקשיש, היא "משחק" דרצדדי. אם יהיו בידינו מערכות מתוחכמות (המונח המקצועי המקובל הוא "חימוש מונחה מדויק"), צפוי, כי יהיו גם בידי האויב.

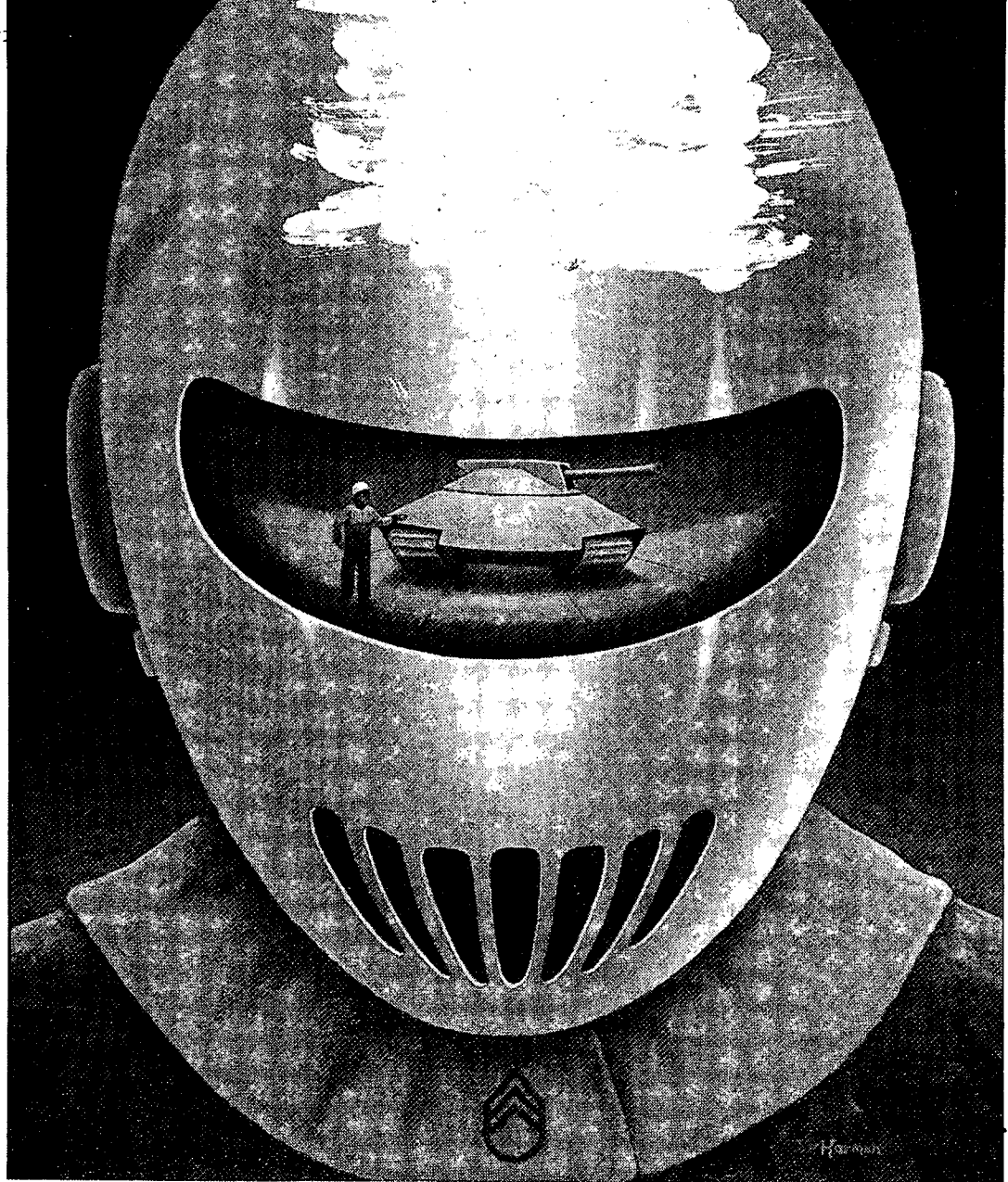
הבה נניח, כי יתממש חלומם של נביאי הטכנולוגיה, וכמות הלוחמים בחזית תצטמצם עקב הופעת מערכות חימוש מדויק, המשוגרות ממרחק (מנגד – stand-off). את הלוחמים יחליפו "מפעילי כפתורים", שיישבו בבונקרים ממוזגי אוויר מול מסכי מחשב, וישלטו משם באמצעי-הלחימה, המשוגרים לשדה הקרב. מה יקרה אז? מוצבי השליטה יהיו יעד ראשון לתקיפות האויב. נגזר ההיגיון הוא: אם, אמנם, יהיו פחות ופחות "לוחמים" בשדה הקרב, יכוון האויב את האש נגד מוצבי השליטה ונגד אמצעי השיגור.

בסופו של דבר "מפעילי כפתורים", היושב מול המחשב, יימצא בסכנת חיים בדיוק כמו הלוחמים של פעם, שהסתערו בגופם על מוצבי האויב. מערכות הנשק הסופר-יעילות צופנות בחובן אפוא יסוד של נטרול הדדי. זו, אגב, הסיבה העיקרית לכך, שהמלחמה לא שינתה הרבה את פניה במאות השנים האחרונות למרות ההתפתחות העצומה ביעילות כלי הנשק ובתחכומם. כדי להתגבר על הנטרול, ישאף כל צד להרבות עוד ועוד את כמות הנשק ואת כמות, מוצבי השליטה שבידיו כדי להגדיל את היתירות (redundancy), ולהבטיח, כי חלק מסוים ממערכות-הנשק שלו יוכל לפעול בכל מצב – גם אם יפתיע האויב, ויתקוף ראשון. דוגמה מובהקת לכך מצויה בהתפתחות הנשק הגרעיני אצל מעצמות-העל. לכאורה, היה אפשר לחשוב, כי די באיום של פצצה אחת על מוסקווה, או על ניריורק, כדי למנוע מלחמה גרעינית. מעשית, בגלל התרכזות כל צד ביכולתו להשמיד את מוצבי השליטה של האויב ואת משגריו, נפתח מרוץ חימוש לא-מרוסן, וכיום יש בידי כל צד עשרות אלפים רש"קים גרעיניים!

מגמות ההתעצמות במזה"ת

לאן כל זה מוביל?

מסקנה בלתי-נמנעת: שדה הקרב העתידי במזרח התיכון



מדינות ערב.

המגמה לעבור למערכות נשק בעלות טווח יותר ויותר ארוך מתבטאת בכל המישורים. בזרוע האווירית ביטויה ברכש מטוסים ארוכי-טווח ובבניית יכולת לתדלוק באוויר. מלבד אלה יש לה ביטוי גם בהגנה האווירית, ברכש מערכות טילים קרקע-אוויר בעלות טווח יעיל של מאות ק"מ. למעשה, כבר היום רוב שמי ישראל מכוסה על-ידי מערכות ארוכות-טווח של טק"א, המוצבות בשטח מדינות ערב. ניתן להניח, כי מגמה זו תתחזק בשנים הקרובות. מגמה זו ניכרת גם בלוחמת היבשה: החל מהארכת הטווחים היעילים של תותחי הטנקים, דרך הגבלת (ואפילו הכפלת) טווחים לטילים נ"ט, וכלה בנשק ארטילרי ארוך טווח מסוג MLRS ודומיו.

האדם בקרב

היכן מקומו של "האדם" בכל הסיפור הזה? האם אומץ-לב, נחישות, יכולת לפעול תחת לחץ ובתנאי אי-ודאות קשים

יהיו נחוצים גם במלחמות העתיד?

התשובה – הן מוחלט. סיפורי הקרב, המתנהל באמצעות כפתורים מחדרים ממוזגים-אוויר, הנשלטים על-ידי מחשבי-על, שייכים, לצער, לתחום המדע הבדיוני. מלחמה היתה עסק מסוכן, שבו היה צורך לסכן חייהם, כדי להשיג תוצאות; וכך תמשיך להיות. פחד, עייפות, בורות, חוסר-ניסיון, ערפל קרב ואי-ידיעת האויב ישחקו תפקיד מרכזי במלחמות העתיד, בדיוק כמו בעבר. זו, כאמור, הסיבה לכך, שעקרונות המלחמה של קלאוזביץ, שנכתבו לפני כמאתיים שנה, תקפים, פחות או יותר, גם כיום לאחר המהפכה התעשייתית, לאחר המצאת הרדיו, הרכבת, הטלפון, המטוס, הנשק האטומי ולאחר שתי מלחמות עולם. נכון, החייל המודרני לא יוכל להיות רק אמיץ-לב ובעל יכולת להחליט מהר בתנאי אי-ודאות. הוא יהיה חייב להיות גם משכיל וגם בעל יכולת טכנולוגית. התכונות הללו אינן מקילות, אלא עוד מחריפות את הדרישות מהמנהיגות בשדה הקרב המודרני.

המנהיגות של המ"מ המצטיין

מבוא

תופעת המנהיגות ריתקה שנים רבות הוגידות רבים, אשר ניסו להבינה ולהסבירה בדרכים שונות. אם עד לפני כמאה שנה הופיע הדיון בנושא המנהיגות במשנתם של פילוסופים, של היסטוריונים ושל סוציולוגים, הרי שמראשית המאה העשרים הפך הנושא לתחום מרכזי בפסיכולוגיה החברתית.

ראשית הניסיון לחקור באופן מדעי את נושא המנהיגות התמקד בשאלות, מי המנהיג, ומהם מאפייניו? המחקר התמקד בניסיון לגלות תכונות של מנהיגים ולאפיינן. הנחת היסוד של גישת התכונות היתה, כי המנהיג נבחן בתכונות יוצאות-דופן, המעניקות לו את כוחו החברתי. המחקרים הראשונים, שיצאו מנקודת מוצא זו, עסקו בעיקר בתכונות פיזיות – הופעה חיצונית, גובה וכי"ב (טרמן, 1904). בהמשך התרחב המחקר לבחינת ממדים אחרים – כושר ביטוי, מקוריות, אינטליגנציה וכד'. ריבוי התכונות, שנמצאו במחקרים, והתוצאות הסותרות של חלק מהמחקרים, הביאו לנטישת הגישה, שלא הביאה הישגים משמעותיים.

הגישה המצבית, שירשה את מקומה, בחרה להתמקד בחקר ההתנהגות של המנהיג במצב נתון. טיעונה המרכזי היה, כי לא תכונות, אלא נסיבות ותפקיד יוצרים את המנהיג. המחקר האופייני לגישה זו התמקד, בין היתר, בסגנונות המנהיגות ובשאלת האפקטיוויזם של מנהיג. מטבע הדברים, התמקדו המחקרים הללו בזיהוי התנהגות של מנהיגים בפועל. המחקרים הללו הביאו לניסוח כמה טיפולוגיות בסיסיות של התנהגות, שהחשובה בהן התבססה על ההבחנה בין התנהגות, המכוונת לצורכי אנשים (People-Orientated), ובין התנהגות, המכוונת לביצוע המשימה (Task-Orientated) (פידלר, 1967).

המודלים האינטראקטיוויים

ההבחנה בין התנהגות מכוונת-אנשים לבין התנהגות מכוונת-משימה שימשה הנחת יסוד בפיתוח כמה מודלים

מבדיקה של מאפייני המנהיגות של שלושים קצינים מצטיינים, שבחרו מג"דים ביחידות שדה סדירות, עולה, כי המרכיב הדומיננטי במנהיגות המ"מ המצטיין הנו **מנהיגות מעצבת**. כן, מגלה המ"מ המצטיין יכולת גבוהה גם **כמנהיג מתגמל**.

מנהיגות מעצבת אפיינה את המ"מים המצטיינים ביחידות מובחרות ובפלוגות טירונים. מידה מסוימת של מנהיגות מעצבת נמצאה בחילות הטכנולוגיים (שריון וחת"ם). בפלוגות רובאים בלטה המנהיגות המתגמלת.

רס"ן אורי לנדאו ואליאב זכאי*

* מדור מחקרופיתוח במכון להכשרת מפקדים, בית הספר לפיתוח מנהיגות במפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי.
העבודה הונחתה על ידי ד"ר אורי גלוסקינוס.

לפעול אפקטיווית. לדעתו, מנהיג אפקטיווי נבחן ביכולת לאבחן נכונה ובמהירות את המצב, וביכולת להגמיש את סגנונו, ולהתאימו למצב. רדין הזכיר גם את האפשרות של המנהיג לשנות את המצב, אך לא פיתח את כיוון החשיבה הזה.

למרות פוריותה הרבה, טשטשו קווי המחקר, שהכתיבה גישה המצבים, את הייחוד של תופעת המנהיגות. שכן, אם המנהיג תלוי אך ורק במצב, אזי במה ניכרת יכולתו להשפיע עליו. בשלב הזה התעוררו כמה שאלות – האם מנהיג הנו, למעשה, טיפוס סתגלן, המחליף את סגנונו חדשות לבקרים? ומה באשר לערכים ולרעיונות, שבכוחם מניע המנהיג את אנשיו? בשלהי שנות השבעים ובתחילת שנות השמונים שימשו השאלות והתהיות הללו קרקע פורייה לצמיחת גישות, שדיברו על מנהיגים כריזמטיים (האוס, 1976) ועל מנהיגים טרנספורמטיוויים (באס, 1985, בארנס, 1978). הגישות הללו טענו, כי יש מנהיגים, שביכולתם לא רק להסתגל למצבים, ולהיות אפקטיוויים, אלא גם יש ביכולתם לעצב ציפיות של אנשים, וליצור אצלם ציפיות חדשות, שלא היו להם מעצמם בתחילת האינוטראקציה עם המנהיג. למנהיגים כאלה היכולת לגרום לאנשים להתלהב, להתאמץ, ולעשות דברים "מעל ומעבר", לעתים עד כדי סיכון חייהם.

בארנס ובאס, ממשיכו, הבחינו בין שני מושגים מרכזיים:

★ מנהיגות מתגמלת (Transactional Leadership) המושג שאוב מתפיסת המנהיגות של הולנדר, שראה את המנהיגות כמערכת של יחסי גומלין בין מנהיג לכפופים. לפי תפיסה זו, המנהיג והמונהג פועלים לפי המקובל בתרבות ארגונית מסוימת תוך שימוש באמצעים של שכר ועונש, כמערכת משוב מוגדרת.

★ מנהיגות מעצבת מנהיגות, היוצרת שינוי בציפיות של המונהגים ובשאיפותיהם, ואינה מקבלת את הנורמות המקובלות בארגון, אלא מעצבת אותן מחדש. האמצעים, שמפעיל המנהיג המעצב, אינם בהכרח

מורכבים, שטענו, כי אי אפשר להסביר את המנהיג ואת השפעתו במונחים של תכונות, של מצבים, או של התנהגות. לפי המודלים הללו, מנהיגות נגזרת מן האינטראקציה בין מאפייני המנהיג לבין גורמים סביבתיים ולבין גורמים נסיבתיים.

המודלים הללו, שנהוג לכנותם תלויי-הקשר (Contingency Models), התמקדו בקשרי הגומלין בין משתני מצב – לדוגמה, אופי המשימה, מאפייני ה"אקלים הארגוני", מאפייני עמיתים, מאפייני כפיפים וכד', לבין סגנונות מנהיגות. לדעת פידלר, אפקטיוויות המנהיג הנה לעולם תלויית-הקשר, ותפקיד המחקר להגדיר במדויק את ההקשרים הללו. חשיבה כזו שלטה בכיפת המחקר בשנות השישים ובשנות השבעים (רדין, 1970, הולנדר, 1964, פידלר, 1967).

בדומה לפידלר, הניח גם רדין, כי אין בנמצא סגנון אידיאלי של מנהיגות, וכי אפקטיוויות המנהיג קשורה בנסיבות פעולתו. אולם, בניגוד לפידלר, שראה במכוונות לאנשים ובמכוונות למשימה שני קטבים על אותו רצף, הניח רדין, כי שני הסגנונות אינם באים זה על חשבון זה של זה, אלא ניתן לתארם על שני צירים ניצבים. כך, יכול אדם להיות גבוה בשניהם, או נמוך בשניהם.

שני הממדים יוצרים ארבעה סגנונות בסיסיים למנהיגות:

- ★ המשלב
- ★ המתייחס
- ★ המקדיש
- ★ המתבדל

כל אחד מהסגנונות יכול להיות אפקטיווי, או בלתי-אפקטיווי, בהתאם למצב. כך, לדוגמה, מורכב הסגנון "המשלב" מהתייחסות גבוהה למשימה ולאנשים כאחד. בגירסתו האפקטיווית הוא מכונה "סגנון מפעיל" – מנהיג, המשלב את מטרות המונהגים עם מטרות הארגון. בגירסתו הבלתי-אפקטיווית הוא הופך ל"סגנון מתפשר" – מנהיג, הנכנע ללחצים, ומשתף את המונהגים יתר על המידה. רדין מנה שלוש תכונות, המשפרות את סיכויי המנהיג

1. המושג "הקשר" מתייחס לגורמים הייחודיים באופיו של היחידות, שבהן משרתים המ"מים: חש"ן, ח"ר, תותחנים, הנדסה קרבית ויחידות מובחרות.
2. התפלגות המ"מים לפי יחידות היתה כדלקמן:
חש"ן - 10
ח"ר - 8
ח"ר מיוחד - 4
חת"ם - 4 ק"עיתים
חה"ן - 3

* המונח "איכות" אינו מעיד, כמובן, על טיבו של הכלי המחקרי, אלא מבחין בין שיטת איסוף נתונים באנתרופולוגיה לבין שיטת מחקר "כמותית", העושה שימוש במבחנים ובשאלונים סטטיסטיים.

בגדר מערכת ממוסדת של שכר-עונוש. מנהיגות נסמכת יותר על כוח אישיותו, על אמונתו הפנימית ועל יכולתו להגיב לצרכים הסמויים של המונהג (בארנס, 1978; באס, 1985). באס ובארנס העלו היבט נוסף של הגישה החדשה, ולפיו, אין לדבר עוד על טיפולוגיה של סגנונות מנהיגות, שכל אחד מהם יפה למצב מסוים, אלא במנהיגות, שהנה באופן מוחלט טובה יותר מכל מנהיגות אחרת, שכן רק היא מסוגלת גם לטפל במצבי משבר, וגם ליצור שינויים בארגון (באס, 1985).

בניסיון להעניק תוקף אמפירי לגישתו, ערך באס מחקר, שבמהלכו צפה בכמה עשרות מנהלים מצטיינים בחברות אמריקניות מובילות (כולל קצינים בצבא האמריקני). המחקר התמקד בניסיון לגלות, האם יש מאפיינים משותפים לכלל המנהלים הללו.

במחקרו השתמש באס בניתוח אנתרופולוגי של תופעות התנהגותיות. תוצאות מחקרו ותוצאות מחקרים אחרים, שהשתמשו גם בטכניקות כמותיות, הביאו את באס לקבוע, כי מנהיגים מעצבים מאופיינים בשלושה מאפיינים עיקריים: הם נתפסים על-ידי המונהגים כבעלי כריזמה, הם נותנים למונהגים תחושה של התייחסות אישית, והם יוצרים גירויים אינטלקטואליים למונהגים. בניס והאנוס (1985) הוסיפו מאפיין חשוב נוסף: לטענתם, למרות ההבדלים הפיזיים, האינטלקטואליים והפסיכולוגיים בין המנהיגים שחקרו, אופיינו כל המנהיגים המעצבים בצורת חשיבה דומה. לכולם היה חזון ברור, שנוסח כך, שאחרוני האנשים בארגוניהם הצליחו להטמיע את החזון הזה, והפכו חלק ממנו.

בארנס ובאס החזירו למוקד הדיון את תופעת הכריזמה. באס הגדיר את הכריזמה כיכולת המנהיג לעורר רגשות, להלהיב, להעניק השראה למונהגים, ולעורר בהם אמון בארגון ונאמנות לו. אם כן, התיאוריה של מנהיגות מעצבת העבירה את ההתבוננות בתופעת המנהיגות לתחום חדש. המנהיגות נתפסת כעת כתופעה, השייכת לתחום הערכים, הדימויים, הציפיות והסמלים.

מטרות המחקר

מטרת-העל של המחקר היתה לנסות לאפיין מודלים של מצוינות במנהיגות בדרג מפקד המחלקה בצה"ל. בחרנו לעשות זאת באמצעות מעקב אחר מ"מים, שמפקדיהם הגדירים מצטיינים. דרך סדרה של תצפיות ושל ראיונות אתם ועם שותפי התפקיד השונים ניסינו לזהות מאפיינים התנהגותיים, המשותפים לכלל המ"מים המצטיינים. כמו כן, ניסינו לאתר את התפיסות הפיקודיות והמנהיגותיות של אותם המ"מים.

מאחר שזה מחקר אקספלורטיווי ראשון מסוגו, העדפנו לא לצמצם את יכולתנו להתמודד עם החומר המחקרי על-ידי היצמדות נוקשה לתיאוריה מסוימת. אך כדי למקד את המחקר, הצבנו לעצמנו שתי שאלות מחקריות, המבוססות על הידע התיאורטי, שצברנו עד כה:
א. האם המ"מ המצטיין הנו מ"מ מעצב?

- אם התשובה לשאלה זו חיובית, אזי עולה שאלה נוספת:
— מה הגילויים הייחודיים למנהיגות המעצבת בתרבות המסוימת של היחידות הקרביות בצה"ל?
ב. האם משפיעים הקשרים שונים על דפוסי המנהיגות של המ"מים המצטיינים? וכיצד?

שיטת מחקר

★ **נבדקים** — במחקר השתתפו שלושים מ"מים מיחידות בחילות השדה, שהוגדרו על-ידי המג"דים שלהם כמצטיינים.² אף על פי שהקריטריון היחיד לבחירת המ"מים המצטיינים היה הערכת מפקדי גדודיהם, החלטנו מיד עם קבלת החומר להוסיף כקריטריון גם את מידת הקונצנזוס בין שותפי התפקיד לגבי יכולתו של כל מ"מ. עקב כך הוצאו ממסגרת המחקר שלושה מ"מים, אשר לגביהם התגלו חילוקי-דעות משמעותיים בין חוות-הדעת של המג"ד לבין חוות-הדעת של המ"פ, של הסגל, או של חייליהם.

★ **כלים** — השתמשנו בכלים איכותיים³ בלבד, שכללו ראיונות מובנים עם המ"מ ועם שותפי התפקיד (מג"ד, מ"פ, מ"כים, חיילים) וסדרת תצפיות בת יומיים, שערכו שני חוקרים, שעברו הכשרה מתאימה. כל צוות מחקר כלל קצין קרבי במילואים (בדרגת סרן) ויועץ ארגוני מנוסה.

★ **הליך** — מג"דים התבקשו להמליץ על מ"מים ביחידתם, שניתן להגדירם כמצטיינים. במכוון לא ניתנו קריטריונים מנחים לבחירה, ולכן כל מג"ד בחר בהתאם לתפיסתו את המושג "מ"מ מצטיין". כל מג"ד התבקש לציין מ"מ אחד, או שניים. למג"דים הובהר כללית, כי אין מתכוונים למ"מים הטובים ביותר בגדוד באותו רגע נתון, אלא במ"מים, שהיו מתבלטים גם במצבים ובזמנים אחרים. פנינו לשמונה-עשר מג"דים. ארבעה-עשר מהם ציינו שני מ"מים מצטיינים, שניים ציינו מ"מ אחד, ושניים טענו, כי כרגע אין בגדודיהם מ"מים, שניתן להגדירם כמצטיינים.

לאחר קבלת השמות ירדו החוקרים, בצוותים בני שני אנשים, לגדודים. החוקרים שהו בכל גדוד כיומיים-שלושה, ובמהלכם התלוו במשך יום וחצי-יומיים לכל מ"מ. החוקרים הצטרפו לפעילות המתוכננת של היחידה, והשתדלו להימנע ככל האפשר מלהפריע לסדרי העבודה הרגילים. במהלך שהותם צפו החוקרים בהתנהגות המ"מ במצבים שונים, וערכו סדרה של ראיונות מובנים עם שותפי התפקיד (בכל המקרים שוחחו עם המג"ד, עם המ"פ, עם המ"מ עצמו, עם חלק מהמ"כים ועם חלק מהחיילים). במקרים מסוימים נערכו ראיונות נוספים עם הסמג"ד, עם הסמ"פ, עם הרס"פ ועם חיילים אחרים). החוקרים השתדלו לתזמן את הגעתם לגדודים למועדים עתירי-פעילות על מנת להשיג גיוון רב, ככל האפשר, של מצבים ושל התנהגויות המ"מים.



★ **עיבוד הנתונים** – כל צוות הגיש דר"ח מפורט של ממצאיו בכל תצפית. כל הד"חות רוכזו, ונותחו בכמה שלבים. בשלב הראשון נותחו הד"חות הגולמיים במגמה למצוא לכל מ"מ פרופיל מייצג של מאפיינים. בשלב השני הושו הפרופילים של המ"מים מאותו חיל, ונבנה פרופיל חילי. בשלב האחרון הושו הפרופילים בניסיון לאתר מאפיינים, המשותפים לכלל המ"מים, שהשתפו במחקר.

מאפייני המ"מ המצטיין

נמצאו תשעה מאפיינים למנהיגות של המ"מ המצטיין. המאפיינים הללו משותפים לכלל המ"מים ללא קשר להשתייכותם החילית, ואלה הם (שלא לפי סדר חשיבותם, או מידת בולטותם בחומר המחקרי):

1. מצוינות אישית

המוטיבציה של המ"מ להגיע להישגים גבוהים, דימוי בעיני החיילים, כמקצוען וכ"אחד, שיועד מה לעשות, ואיך לעשות, רצינותו בתפקידו, במשימותיו וביחסו לאנשיו ונכונותו להשקיע הרבה מאוד מאמץ בעבודה יומיומית צמודה עם החיילים.

המערך הזה של אפיונים מתאר את המ"מ כ"מודל

להצלחה" (Competency Model) עבור החיילים. הוא מהווה סמל להצלחה ול"קרביות", ובתור שכזה משמש מודל להזדהות. כמו כן, בהתנהגותו זו מעביר המ"מ לחייליו מסר של מצוינות. החיילים קולטים את שאפתנותו, את רצינותו ואת נכונותו העצומה להשקיע בהם ובמחלקה, ומבינים, כי הוא מציג להם מודל כיצד הם צריכים להתנהג.

תחת הכותרת "מצוינות אישית" אנו מונים ארבעה תת-אפיונים: שאיפה להישגים גבוהים³; "דימוי המקצוען"; התייחסות רצינית למשימה ולאנשים; השקעה מרובה בעבודה היומיומית.

חשוב לציין, כי רמת האנרגיה הגבוהה, שמפגינים המ"מים, אינה מתבטאת בהתפרצויות פעלתניות. כלומר, אין מדובר במקרים חריגים ויוצאי-דופן, שבהם מחליט המ"מ "להתלבש" על נושא מסוים, ואינו מרפה עד שייסימו תוך שהוא סוחף אחריו את חייליו. עוצמתה המנהיגותית של רמת האנרגיה הגבוהה מבוססת דווקא על העקיבות ועל השקט, שבהם פועל המ"מ. המ"מ המצטיין אינו פועל כדי "לעשות רושם", אלא מתוך אמונה כנה ואמיתית, כי כך יש לנהוג. המסר הזה נקלט היטב על-ידי החיילים, ומופנם במהירות.

3. המ"מ המצטיין מתאפיין בכך שהוא מייחס חשיבות רבה להישגים, ומוכן להשקיע הרבה מאוד כדי להשיגם. נראה, כי רובם מתאפיינים גם ביכולתם וברצונם ללמוד ולהתפתח מקצועית תוך כדי מילוי התפקיד. הם עושים זאת באמצעות למידה מהתנסותם, או מזו של אחרים, באמצעות קריאת חומר מקצועי ועל-ידי התייעצות עם המ"מ. בדר"חות נמצאו הרבה התייחסויות למקצועיות של המ"מ המצטיין. ההתבטאויות הללו מוכיחות, כי המ"מים המצטיינים הנם, בדרך-כלל, משכמים ומעלה בתחום המקצועי. נראה, כי מקצועיות זו מתעצמת על-ידי אפקט "הילה", ההופך אותו, בעיני הכפופים, ל"כל-יכול".



3. ציפיות לקשר של אמון

המ"מ המצטיין מתאפיין בציפייתו מחייליו לקשר של אמון. הוא רוצה לסמוך עליהם, ולעבוד איתם "כמו עם מבוגרים". במקרים רבים משתמש המ"מ בענישה ובבקרה צמודה. יחד עם זאת, המ"מ המצטיין מתאפיין בכך שהוא מאמין, כי ניתן לעבוד באווירה של אמון, ומנצל כל הזדמנות כדי ליצור מערכת יחסים כזו. דיווח על מקרים, שבהם נאלצו מ"מים להכניס את המחלקה לתלם על-ידי "עבודה בשיטה אחרת" (ענישה ובקרה צמודה). גישה זו משתנית כאשר הם מרגישים, כי המחלקה הבינה את המסר, ומעוניינת לעבוד "בראש טוב".

הרצון לקשר של אמון מתבטא בכך, שגם כאשר מענישים⁵, נעשה הדבר תוך הרבה השקעה בהסברים. חלק מהמ"מים סומכים על החיילים עד כדי הימנעות מבדיקה שוטפת של מסדרים ומאצילים את סמכות הענישה.

ביחידות הח"ר מקבל קשר האמון מקום מאוד מרכזי. הוא נתפס כתנאי ליכולת המחלקה לתפקד; ולפיכך, כל הפרת-אמון זוכה להתייחסות דראמטית מאוד. לדוגמה, חיילים ציינו, כי "העונש הקשה ביותר עבורנו הוא, שהמ"מ אינו סומך עלינו". בשריון/חת"ם האמון מופיע, בעיקר, בהקשר של טיפוח החיילים.

הנכונות העצומה להשקעה מתבטאת גם בעבודת ההדרכה (חוזרים על תרגולים ועל הסברים בסבלנות תוך המחשות והדגמות חוזרות ונשנות, באופן ענייני ומבלי לאבד את סבלנותם) ובסיוע לחיילים.

2. דרישות וציפיות למצוינות מהחיילים

המ"מ המצטיין בח"ר מתאפיין בכך, שהוא יוצר במחלקתו מצוינות. החיילים תופסים את עצמם כמחלקה מצטיינת, ושואפים לשמור על רמה כזו. אווירה זו נוצרת על-ידי כמה תהליכים, המתרחשים במקביל. החשוב שבהם תואר במאפיין הקודם – מצוינותו האישית של המ"מ מעבירה ישירות ציפיות לכך שהמחלקה תעבוד ברמה גבוהה ואמון ביכולתה לעשות זאת. כמו כן, מציב המ"מ לחייליו דרישות וסטנדרטים גבוהים. הדרישה אינה "מונחתת" מלמעלה, כי אם באה לידי ביטוי במגע היומיומי תוך עבודה משותפת בהכנות, בתרגול ובביצוע. לכן, קטגוריית התנהגות בעלת חשיבות רבה מאוד היא ההמרצה והדרכון. המ"מ המצטיין בשריון/חת"ם מתאפיין בכך, שהוא מציב לחייליו דרישות גבוהות, המתבטאות בהקפדה על טיפול בטנק/תותח, בהקפדה על כוננות ועל מסדרים ובירידה לפרטים. בתיאורים מופיעה יותר קונוטציה של מילוי חובות ושל עמידה בסטנדרטים ופחות של יצירת אווירה כללית של מצוינות.

5. מ"מים מדברים על כך, שיש תקופות, שבהן מאבדים החיילים פרופורציות, ואז יש צורך להעניש.

4. אווירה לא-פורמאלית בקשר עם הקבוצה

המ"מ המצטיין מתאפיין בקשר חברי ופתוח עם חייליו. הביטוי הנפוץ לתאר זאת הוא שתיית קפה עם החיילים באוהלם. מ"מים אחדים מציינים, כי חשוב להם לעבוד עם החיילים באווירה נעימה, וחיילים מדברים על כך, שהמ"מ עובד אתם ב"ראש טוב".

יחד עם זאת, מציינים החיילים חד-משמעית, כי למרות היותו קרוב וחברי, יודע המ"מ להעניש כשצריך, ולפעמים ברצף זמנים מיידי.^{6*}

מעניין לראות, כי החיילים אינם מתבלבלים, ואינם חווים את השילוב הזה של חברתיות ושל משימתיות כמבלבל. אמנם, יש תיאורים של "תקופות הסתגלות" ושל "נפילות במשמעת", שמתרחשות כאשר החיילים אינם מבינים, כי היחס הטוב אין פירושו ויתור על דרישות; אולם, לאחר זמן-מה נראה להם השילוב ברור, צפוי, טבעי וכמובן – מבורך.

חשוב לציין, כי כאשר מ"מ משנה את יחסו לאנשיו לפי מצב-רוחו, נתפס הדבר לעתים קרובות באופן שונה לחלוטין. חיילים מדברים על מפקד "קריזיונר", או על "עין צוחקת ועין דופקת". אצל המ"מ המצטיין תחושת החיילים שונה לגמרי.

נראה, כי המ"מ המצטיין נתפס כמפקד גם כאשר הוא חבר. המ"מ מעביר מסר ברור – החברות אינה על חשבון המשימה. להיפך – הנאמנות למשימה וקבלתו כמפקד הן התנאים ליחס חברי.

לפי התבטאויות החיילים, נראה, כי החברות הופכת לכלי פיקודי. המ"מ משכיל לנצל את היחס החברי כך שבסופו של דבר לא רק שאינו פוגע במשימה, אלא להיפך: הוא מגביר את נכונות החיילים לתת.

5. התייחסות אישית

התנהגותו של המ"מ המצטיין מתאפיינת ביצירת קשר אישי עם כל חייל וחייל. הקשר מתבטא בכמה תחומים: השקעה בפיתוחו של החייל; המ"מ מהווה עבורו מעין "אבא", שאליו הוא פונה עם הבעיות, שמציקות לו; המ"מ רואה את עצמו כמי שאחראי לרווחת החייל (טיפול בבעיות אישיות, ביקור בבית וכדומה); המ"מ נוהג לתגמל את החיילים על-ידי יחס טוב, ומעניש את החיילים על-ידי נטילתו; המ"מ מתגמל ומעניש באופן שונה, תוך התייחסות להבדלים בין-אישיים ביכולת, במוטיווציה ובמשמעת; החיילים מגיבים חזק מאוד מבחינה רגשית ליחס המ"מ אליהם. הודות ליחס האישי הם חשים כלפיו מחויבות חזקה, המניעה אותם להשקיע מאמצים רבים.

6. יכולת להציב גבולות

לכל המ"מים יש תמונה ברורה מאוד לגבי הגבולות, שהם רוצים להציב לחיילים. הם קוראים לכך "קווים אדומים". אלה נוגעים לנושאים כגון: עמידה בזמנים, משמעת, שבירת שמירה, עמידה בנהלים, אופן דיבור למפקד וכדומה. ביחידות ח"ר הנושא שונה בפלוגות מסלול מאשר בפלוגות רובאיות.⁷ הצבת הגבולות קשה במיוחד

בפלוגות הרובאיות.

התנהגותו של המ"מ המצטיין בפלוגה הרובאית בתחום הצבת הגבולות מתאפיינת בשני סממנים מרכזיים:

1. יכולת גבוהה להיות ענייני, ולהבחין בין עיקר לטפל – על המ"מ לקלוט היטב את העולם, שלתוכו הוא נכנס, ולזהות מהר היכן לשים את הגבולות; מה מתוך הנורמות הקיימות לקבל, ועל אילו דרישות לעמוד מבלי לוותר.

2. יכולת לשלב כושר ספיגה גבוה עם תקיפות רבה בהצבת גבולות – בפלוגה רובאית חייב מ"מ להיות מסוגל לספוג הרבה מחייליו מבלי לאבד את שלוות נפשו. יחד עם זאת, כאשר הדברים עוברים את הגבול, עליו להגיב מהר ובתקיפות.

ראוי לציין, כי הצבת הגבולות קיימת לכל אורך מסלול השירות. בשלב הטיירות קל למ"מ להציב גבולות, בשלב מאוחר יותר עולה נושא הגבולות ביתר-תוקף. במצבים הללו יידרשו מהמ"מ תכונות דומות לאלו, שצוינו קודם. יחד עם זאת, הדימוי, שבנה לעצמו בעיני חייליו, יקל עליו לקבוע גבולות.

הצבת הגבולות בולטת גם ביחידות שריון/חת"ם, אף כי כוחה של הקבוצה חלש בהרבה מאשר בחי"ר, וסמכותו של הקצין חזקה יותר. ביחידות הללו אין תיאורים של מאבקים קבוצתיים ושל ערעור ממשי על סמכותו של המ"מ.

7. תחכום בענישה

המ"מ המצטיין עושה שימוש מגוון ויצירתי בענישה. ניתן להבחין בין שלושה סוגי עונשים, המכוונים לשלושה סוגי מטרות:

א. המ"מ משתמש בענישה אישית וקרדינלית ("העפה" מהיחידה, או מאסר לתקופה ארוכה) לצורך העברת מסרים. לדוגמה, ענישה על התעללות של חיילים "ותיקים" בחייל "צעיר", או על פגיעה קשה בסמכות המ"מ.

ב. מדיניות "יד קשה" ביחס לחיילים – המ"מ מקשיח את יחסו לחיילים לפרק זמן קצוב. זו ענישה, שמטרתה להעביר מסר לחיילים: "אני מעדיף לעבוד אתכם בקשר של אמון, אולם אם אתם רוצים, אפשר גם אחרת. הבחירה – בידכם".

ג. ענישה מתוחכמת ומודרגת – זו ענישה לצורכי ניהול יומיומי. המ"מ עושה מאמץ לגרום לכך, שהענישה תיתפס ככורח. הוא מסביר לחיילים, מדוע הוא מענישם. מתוך תחושה, כי בידיו טווח מוגבל לענישה, בונה המ"מ סולם ענישה, הנותן מרווח לתמרון.

8. מחויבות חזקה למסגרת המחלקתית

אצל מרבית המ"מים המצטיינים נמצא אפיון כזה. המחויבות למסגרת המחלקתית מופנית בעיקר כלפי חוץ וכלפי מעלה (המ"פ, המג"ד, מפקדת הגדוד). בדרך-כלל, מתמקדות פעולות המ"מ בתחום הזה בהשגת משימות

* הביטוי הבולט לכך מופיע במשפט שחור שוב ושוב בדברי החיילים: "הוא יכול לשבת ולשתות אתך קפה, ואחרי רגע לתקוע לך שבת".

6. חיילים על י: "הוא מפקד של כולם וחבר של כולם. אבל ברגע שמישהו מזייף, הוא יודע לקרוע אותו".

7. פלוגה רובאית מורכבת מחיילים ותיקים, בוגרי מסלול. בהגיעם לפלוגה הם נקראים "צעירים", וממלאים את כל התורניות. בשלב מסוים הם נחשבים "לתיקים" (פד'מניקים).

לוותיק שורה של זכויות יתר: שחרור מתורניות ובמידה זו או אחרת שחרור משגרת היום (ריצת בוקר ומסדרים). הוותיקים מתגוררים בחלק נפרד של האוהל. נורמות ההתנהגות בפלוגה רובאית מעוגנות חזק מאוד במסורת, ועוברות מדור לדור באמצעות התחלופה ההדרגתית של הוותיקים. הוותיקים מהווים קבוצה חזקה מאוד, הנוטה לקחת לעצמה זכויות וסמכויות, לעתים על חשבון התנאים הבסיסיים של הצעירים ועל חשבון סמכות המ"מ. התחקירים כוללים סיפור על מ"מ, שנאלץ להגיב פעמיים באופן חריף מאוד (כלא, סילוק מהיחידה): פעם אחת, כאשר ותיקים התעללו בצעיר, ופעם אחת כאשר ותיק "הוציא חוזה" על המ"מ, ודרש מהחיילים לא להחליף תחת האלונקה במסע אלונקות.

נורמות הפלוגה הרובאית כוללות גם אבחנה ברורה בין הקפדה על משמעת מבצעית ובין יד חופשית בכל מה שאינו נוגע ישירות למשימה – מהופעה חיצונית ועד "שובבנות", כמו פתיחת רימון עשן בסיום תעסוקה מבצעית.

מיוחדות ויוקרתיות למחלקה (הן באימונים והן בבט"ש), שיאפשרו למחלקה להוכיח את עצמה, ולהצטיין; ובהשגת משאבים רבים, אשר ישפרו את רווחת המחלקה.

מיותר לציין, כי המאבק המתמיד להשגת משאבים ומשימות נוספים למחלקה מביא לא אחת את המ"מים לכלל עימותים עם הממונים ועם עמיתיהם, אך המ"מים אינם עוברים את הגבול. נראה, כי המג"דים והמ"פים רואים בדפוס הזה להתנהגות המ"מ פן חיובי.

9. אוריינטציה של פיתוח ושל למידה

אוריינטציה של פיתוח בולטת במיוחד ביחידות שריון/חת"ם. במקרים רבים מבינים הקצינים, כי חשוב להציב בפני החיילים יעדים אישיים ויעדים קבוצתיים, כדי לפתחם. מ"מים רבים בשריון/חת"ם משקיעים זמן רב ומרץ רב בהסברה ובהנחלת מורשת קרב. הם מציינים במפורש, כי חשוב לדבר עם החיילים על משמעות תפקידם. אולם, גם ביחידות מח"ר בולטת תבנית זו. התחקירנים צפו באימון צוות, שהמ"מ ד' העביר לחיילים, והתרשמו מאוד ממאמצי המ"מ ליצור אווירה של למידה תוך הרגעה מתמדת ותוך שמירה על פרופורציה נכונה, שאפשרה קבלת ביקורת. ואכן, החיילים הפגינו רמה גבוהה של לקיחת אחריות ושל ביקורת עצמית. בסיכום התרגיל בלטה הפתיחות הרבה, שבה דיברו החיילים על בעיות הביצוע שלהם בינם לבין עצמם. במקרה אחר צפו החוקרים במ', שתרגל את אנשיו בביצוע מסלול פרט. החוקרים התרשמו מאוד מסבלנותו הרבה. באחד המקרים חזר אחד החיילים, לדרישת מ', על התרגיל שתיים-עשרה פעם עד שהציג ביצוע, שהשביע את רצון המ"מ. למרות הכמות הגדולה של התרגולים החוזרים, לא הרים המ"מ, ולו פעם אחת, את קולו על החיילים.

הבדלים בדפוסי המנהיגות לפי סוגי יחידות

הממצא הבולט ביותר הוא, כי הדומה רב מהשונה בדפוסי המנהיגות של המ"מים המצטיינים ביחידות השונות. בכל היחידות נמצאו כל המאפיינים, שנמצאו אצל הקצינים המצטיינים, אם כי נמצאה גם שונות מסוימת בבולטות השונות הבולטת ביותר נמצאה בדפוסי המנהיגות ביחידות, המורכבות מחיילים צעירים, לעומת יחידות, המורכבות מחיילים ותיקים. בשני סוגי היחידות נמצאו מ"מים בעלי רמה גבוהה של מצוינות אישית. יחד עם זאת, אצל טירונים מצוינות המ"מ נתונה מראש. המ"מ מצטייר כדמות עליונה, בעלת כוחות מיוחדים מעל ומעבר. ייתכן, כי הדבר קשור למצב המיוחד, שבו שרוי החייל הצעיר. השינוי הדרסטי עם הכניסה לארגון הצבאי, העמימות הגבוהה, שבה הוא חי, תלותו המוחלטת בסגל בסיפוק צרכיו הבסיסיים, הצורך לעמוד במאמצים קשים ולא-מוכרים, ולפתח כישורים חדשים, כל אלה גורמים לו לחפש דמות להזדהות עמה ומישהו, שיהיה עבורו מודל,

"יראה" לו את הדרך. בפלוגת רובאים, לעומת זאת, מצוינות המ"מ היא תנאי לקבלתו כמנהיג – המ"מ צריך להוכיח את מנהיגותו, וחייליו בוחנים אותו. אצל חלק מהמ"מים ניתן לזהות בבירור אירוע דרמטי, שבעקבותיו התקבל עלידי חייליו כמנהיג. האירוע הדרמטי הזה זכור היטב לחיילים, והם חוזרים ומספרים אותו. לדוגמה, מ"מ אחד, כאשר כל הנוכחים קפאו במקומם בשעת אסון, הגיב ראשון, פעל מהר והיטב; מ"מ אחר הוכיח ביצועים מיוחדים בתרגיל.

מאפיין ההתייחסות האישית בולט במיוחד בקרב מ"מים, המפקדים על חיילים צעירים. ייתכן, כי הדבר קשור בכך, שבמחלקה צעירה תפקידו העיקרי של המ"מ הוא להפוך את החייל מטירון ללוחם; ולכן, העבודה פרטנית יותר.

לעומת זאת, בפלוגת רובאים המשתנה הבולט הוא תחושת המצוינות הקבוצתית, המתבטאת בהכרזה, "אנחנו המחלקה הטובה ביותר". ייתכן, כי הדבר נובע מכך, שבפלוגת רובאים הסתיים תהליך בניית הלוחם, והדגש עובר לטיפוח יכולת הפעולה כצוות ולפיתוח גאוות יחידה. אווירה לא-פורמלית והיכולת להציב גבולות בולטות מאוד בפלוגות הרובאים. הציפייה ל"יחס" בלתי-פורמלי היא מאפיין בסיסי של החייל הוותיק. ככל שהחיילים ותיקים יותר, כך נדרש המ"מ לוותר על ה"דיסטאנס", לתת יותר חופש פעולה ועצמאות לחיילים, לסמוך עליהם וכדומה.

הצבת הגבולות הנה נושא דומיננטי ביותר בחיי יחידה, המורכבת מחיילים ותיקים. מאבק המ"מ בתחום הזה הנו יומיומי. המבחנים, שמציבים בפניו חייליו, קשים ביותר, ונדרשת ממנו יכולת חזקה מאוד לעמוד על שלו. המ"מ חייב, מצד אחד, "לתת הרבה חבל" לאנשים; ומצד שני, היכן שצריך "להחזיק אותם קצר". נראה, כי הדבר נובע מוותק החיילים, מהתחושה הגבוהה של ביטחונם האישי ביכולתם כלוחמים, מהגיבוש החברתי ומהמסורת הארגונית.

מובן, כי כל המאפיינים הללו אינם קיימים בעבודה עם חיילים צעירים. המ"מ במחלקת מסלול מציב גבולות ברורים, והדבר אינו מהווה בעיה כלל, ואינו נראה לחיילים, לסגל, או למ"מ, כדבר יוצא-דופן, הראוי לציון.

ייחודיות המנהיגות בחילות ה"טכנים"

מצוינות המ"מ הנה, כאמור, המשתנה המשותף לכלל המ"מים המצטיינים. אצל כל המ"מים מוקד המצוינות הוא בייחוס דימוי של "מקצוען" אליהם. יחד עם זאת, בעוד שביחידות הח"ר דימוי המקצוען כוללני ומתייחס, בדרך כלל, למישהו, ש"יודע מה לעשות" ובקי בכל תחומי החיים, הרי שאצל מ"מ השריון/תותחנים המקצועיות הנה מסוימת יותר, ומתקשרת ל"טנקאות"/"תותחנות" ולהתמצאות בתרגילים.

הצבת דרישות גבוהות הנה גם כן מאפיין משותף



נראה, כי האפיונים הללו קשורים במאפייני הלוחמים ביחידות המובחרות – אלה צעירים באיכות גבוהה ובעלי מוטיווציה גבוהה, שעברו תהליכי מיון קשים, ואמורים לפתח רמה מקצועית גבוהה לצד יכולת לתפקד עצמאית.

דיון

המ"מ המצטיין כמנהיג מעצב – הממצא המרכזי של המחקר הוא, כי המ"מ המצטיין, אכן, פועל כמנהיג מעצב. הדבר מתבטא בתפוקותיו – המ"מ מביא את חייליו לעשות מאמצים מעל ומעבר, הוא משנה את ציפיותיהם מעצמם, ומביאם לעשות דברים, שלא האמינו, כי יוכלו לבצע. והדבר ניכר בדרכי ההשפעה שלו – המ"מ מפעיל השפעה אישית פסיכולוגית על החיילים, ויוצר אצלם impact רגשי חזק מאוד. הוא נותן מודל למצינויות, יוצר אווירה של מצינויות במחלקה, משדר אמון וביטחון בחיילים, ויוצר עמם קשר אישי קרוב.

מנגנוני ההשפעה של המ"מ כמעצב

★ כריזמה והשראה – המ"מ משפיע על חייליו, בעיקר, באמצעות דוגמה אישית (מעשים): מצינויות האישיות, שאפתנותו, רצינותו ונכונותו להשקיע ללא גבול בעבודה צמודה עם החיילים. בנוסף, משדר המ"מ לחייליו ציפיות למצינויות, מביע אמון ביכולתם, סומך עליהם, ומשקיע מאמצים רבים בניסיון להסביר לחייליו את חשיבות

לכולם. עם זאת, ביחידות הח"ר הדרישות הגבוהות מתבטאות בציפייה כוללת מהחייל, כי ישקיע וימצא את הפוטנציאל האישי שלו, ואילו ביחידות שריון/חת"ם מתבטאות הדרישות הגבוהות, בעיקר, בדרישה לעמידה בסטנדרטים, בהקפדה על פרטים ובדרישה למשמעת בכל התחומים.

טיפול החייל בולט ביותר ביחידות שריון/חת"ם. המ"מים רואים אתגר בהתמודדות עם חיילים בעייתיים. הם יודעים לקשור אליהם את החייל, ולהציב בפניו דרישות, שיפתחו אותו מבלי לשבור אותו תוך הפגנת אמון ביכולתו להשתנות.

המ"מ ביחידה מובחרת

ביחידות המובחרות מהווה מצינויות המ"מ מרכיב עיקרי ואווירת המצינויות הנה כלי מנהיגותי מרכזי. ההשתייכות ליחידה מובחרת הנה הבסיס העיקרי למוטיווציה של הלוחמים. החיילים מפתחים סממנים חיצוניים ייחודיים, ותופסים את עצמם כמיוחדים וכמחויבים לבצע מאמץ עילאי.

אמינות היא מלת המפתח ביחידות הללו. כל מה, שנתפס כבעיית אמינות, זוכה להתייחסות חריפה, המלווה בעוצמה רגשית חזקה מאוד. העיסוק בנושא יכול לקבל ממדים דרמטיים מאוד; ולצופה מן הצד נדמה לפעמים, כי הוא מזהה "טקסים של אמינות".

מעניינת ההשוואה לדפוס המנהיגות של באס. בהתאמה לו, המנגנון הדומיננטי הוא כריזמה והשראה. בשונה ממנו, מנגנון הגירוי האינטלקטואלי מופיע במידה מצומצמת ביותר. ככלל, המנהיגות של המ"מ המצטיין אינה מנהיגות של "נאומים". עיקר השפעתו נעשית בדרך של השראה על-ידי מעשים. במחקר מופיע מאפיין, שכלל לא נזכר אצל באס, וקראנו לו, התייחסות חברתית. האם המשתנה הזה מיוחד לתרבותנו?

המ"מ המצטיין כמנהיג מתגמל

כדי למנוע טעות, נזכיר, כי מנהיגות מתגמלת אינה כינוי גנאי, אלא נדבך הכרחי עבור המ"מ המעצב. המ"מ המצטיין מוכיח את עצמו, כמנהיג מתגמל "חכם": הוא יודע לעשות שימוש נבון בחיזוקים חיוביים ובענישה, הוא יודע "לקלוט" את המצב לתוכו, הוא פועל להתאים את עצמו למצב. שימוש בתגמולים – המ"מים המצטיינים מבינים, שליחסם לחייל יש ערך עצום בעיני חייליהם, והם משתמשים בכך ביועץ. כמו כן, מפתחים המ"מים מגוון עונשים, המקנה להם מרחב תמרון, ומאפשר להם להעמיד

העבודה, שהם מבצעים. כל אלו יוצרים, אצל החיילים תחושת מחויבות ואווירה של מצוינות, המשפיעה עליהם חזק מאוד, ומניעה אותם לביצועים מעל ומעבר לנדרש. המ"מ המצטיין נתפס על ידי חייליו כ"מקצוען", כ"אחד שיוודע מה לעשות"; ולכן, צריך ללכת אחריו.

★ **התייחסות חברתית** – המ"מ מקיים מערכת יחסים לא-פורמלית עם חייליו. לרוב, הוא מתנהג אתם כחבר אל חבר. הביטוי המובהק לכך הוא, "לשתות קפה עם חיילים". הדפוס הזה מופיע בעקיבות בכל הד"חות, ומצוין על-ידי כל החיילים כבעל חשיבות רבה. נראה, כי בדרך זו משדר המ"מ כבוד, שוויוניות ושותפות, ויוצר אווירה נעימה, רצון להשקיע ומחויבות אישית כלפיו. כל אלה מסייעים למ"מ בהנעת חייליו.

★ **התייחסות אישית** – המ"מים המצטיינים יוצרים קשר קרוב ופתוח עם חייליהם, מגלים אכפתיות ודאגה אישית, משדרים ציפיות חיוביות, משקיעים הרבה בהדרכה, בטיפוח ובפיתוח, ועוקבים אישית אחר כל חייל. בחלק מהמקרים ניכרת שאיפה להציב לכל חייל יעדים אישיים לפי יכולתו, ולהגיב דיפרנציאלית כלפי עבירות.



על הדבקות במשימה

היחס שבין נזקי מלחמה לבין הביצועים הקרביים של יחידה

אלי"מ בני מיכלסון*

* ראש מחלקת היסטוריה במט"ל.

** בדיון השמטנו מושגים, כמו "אבדות" ו"יעילות". ל"אבדות" משמעות הרבה יותר עמוקה מאשר לספירת גופות של הרוגים, של פצועים ושל נעדרים. "ביצוע קרבי" מתאים יותר מאשר "יעילות" בשל ההכללה הבלתי-מוגדרת במלה האחרונה. יש אמריקנים, שהשתמשו במונח "מבצעים" (operability), המבטאת היטב את המתואר במאמר: יחידה נשארת מבצעית כל עוד חייליה הנותרים ממשיכים ללחום; וכל עוד היא מבצעית, יכולה היחידה לבצע את משימתה.

*** Leonard Weinstein, The Relationship of Battle Damage to Unit Combat Performance, Alexandria, 1986.

עוצבה תחדל להיות יעילה לאחר שאיבדה שיעור מסוים מעוצמתה. ממלחמת העולם השנייה דרך מערכת שלום הגליל ועד מערכת פולקלנד אוששו קרבות הנחה זו. ** אולם, קשה לקבוע הלכה ברורה, איזה שיעור אבדות יוציא יחידה מכלל פעולה.

ספרו של ליאונרד ויינשטיין, *** מאגר הקרבות הממוחשב במחלקת היסטוריה ועבודות הוועדות להפקת לקחים ממלחמת יום הכיפורים וממערכת של"ג, העלו, כי רק בחמישית מהמקרים עוצבות התמוטטו, נכנעו, נשטפו, כותרו, או נאלצו להחליפן בחזית, לאחר שספגו נזקי לחימה. עוצבות ספגו נזקים בין "בטל בשישים" לבין 56 אחוזים; כאשר האבדות הכבדות ביותר נגרמו ליחידות, שטעו, ועלו על האויב כאשר רצו להתרחק ממנו. האירועים נחלקים כמעט שווה-בשווה בין יחידות, שהיו בקרב התקפה ובקרב הגנה – אם כי לא ניתן לקבוע דפוס מסוים ליחידות הללו.

יתר האירועים עוסקים בעוצבות, שהמשיכו לתקוף, או להגן, גם לאחר שספגו אבדות. רבע מהאירועים הללו היו בהגנה, והשאר בהתקפה. אך השיעור הזה אינו מצביע על דפוס מסוים, אלא על נסיבות הלחימה. למעשה, נראה, כי יש דוגמאות רבות יותר של יחידות, שהמשיכו במשימת הגנה בהצלחה, למרות אבדות כבדות, כיוון שמעצם אופיו קרב ההגנה יכול להימשך גם כאשר יש פחת מסוים בעוצמת היחידה.

עוצבה תחדל להיות יעילה לאחר שאיבדה שיעור מסוים מעוצמתה. ממלחמת העולם השנייה דרך מערכת שלום הגליל ועד מערכת פולקלנד אוששו קרבות הנחה זו. ** אולם, קשה לקבוע הלכה ברורה, איזה שיעור אבדות יוציא יחידה מכלל פעולה.

- חמישה גורמים עלולים להוציא יחידה מכלל פעולה:
1. אבדן כוח אדם;
 2. אבדן ציוד קרבי וציוד אחר, עקב השמדתו בידי האויב, או בשל כשלי תחזוקה;
 3. כשלים בהספקת דלק ותחמושת;
 4. התמוטטות שלשלת הפיקוד – מות מפקדים, אבדן קשר;
 5. אבדן רוח היחידה (מוראל).

"מבצעים" העוצבה הנה פועל-יוצא מהיחס בין הגורמים הללו. מתוך החמישה נראה, כי דווקא האחרון הנו החשוב ביותר. רק רוח היחידה יכולה להסביר מדוע יחידות המשיכו להפגין ביצועים טובים בשדה הקרב למרות שספגו אבדות כבדות, ואילו אחרות הפסיקו ללחום כאשר שיעור אבדותיהן היה קטן מזה.

מוראל הנו תערובת של הרבה גורמים מורכבים, ועלול להיות מושפע באופן דומה ממחסור בשינה וגם מאבדות בשדה הקרב. כאשר המוראל גבוה נראה, כי אפילו אבדות כבדות מאוד לא יוציאו עוצבה מכלל פעולה. אבדן המוראל יכול להוביל לפניקה, או לניתוק מגע, שבעקבותיהם יכולה להתחולל תבוסה – למרות מיעוט האבדות בקרב. הניצחון בקרב תלוי ביכולת לספוג וביכולת להכות. הראשונה הנה, בעיקר, תוצאה של מוראל, של מנהיגות, של אימונים, של ניסיון לחימה ושל גודל. קיימים גורמים חומריים לניצחון – כמו שיטת התחלופות, הספקה ושירותי רפואה – אך המוראל נמצא מעל כולם. אם המוראל של צד מסוים הנו גבוה מזה של האויב, ייתכן, כי אין הכרח להסב לאויב אבדות כבדות. האויב יתמוטט לאחר שיספוג אבדות קלות, או בינוניות. יש דוגמאות ללא-ספור בהיסטוריה הצבאית למקרים כאלה.

אחד הלקחים הבולטים ממלחמת יום הכיפורים הנו, כי תמיד הגורם האנושי היה המאפיין החשוב ביותר במלחמה זו. לקח דומה ניתן להפיק מכל שאר הדוגמאות, שנסקרו.

אבדות בכוח אדם מפחיתות, כמובן, את כמות החיילים, היכולים לתפעל נשק. אך אם הנותרים ימשיכו ללחום,

את חייליהם במקומם מבלי להשתמש בענישה חמורה.

רגישות מצבית וגמישות סגנונית – התמודדות עם פלוגת "ותיקים" הנה ביטוי בולט למיומנויות הללו. המ"מ מגלה בה יכולת גבוהה לקלוט במהירות את "כללי המשחק", להבחין בין החיוני ללא-חיוני, ומפגין "כושר ספיגה" גבוה עם יכולת להגיב בתקיפות רבה, כאשר מדובר בחציית "קווים אדומים".

בניית הערך העצמי כבסיס להנעת החייל

מדוע מצליחה מנהיגות זו לפעול על החייל? על אילו מצרכיו היא עונה?

פופר (1990) טען, כי מנהיגות מעצבת פועלת על הצורך של המונהג במשמעות. בועז שמיר (1990) סקר את ההסברים השונים לקשר בין מנהיג מעצב למונהג. ביניהם הוא מנה את הצורך במשמעות ואת הצורך בחיזוק הערך העצמי. מממצאי המחקר הזה נובע, כי הצרכים הללו, אכן, ממלאים תפקיד מרכזי בקשר בין המ"מ המצטיין לחייליו. המתגייס ליחידה קרבית פוגש מ"מ, הפותח בפניו הזדמנויות לראות את עצמו כ"גבר", כאדם בעל יכולת, כאדם שניתן לסמוך עליו, ולהטיל עליו אחריות. המ"מ מעביר לחייל מסר ברור, ועיקרו – עבוד קשה, תתאמץ, השקע, וכך תקנה לעצמך ערך בעיני עצמך ובעיני הסובבים אותך. המ"מ מציע לחייל משמעות, המתייחסת לדימויו העצמי ולזהותו הגברית – צרכים, המקבלים עוצמה מיוחדת בשלהי גיל ההתבגרות. הצרכים הללו והתשובה, שהמ"מ נותן להם באמצעות מנהיגותו המעצבת, מהווים תשתית הנעתית, שעליה בנויה נכונות החייל להשקיע מאמצים לטווח ארוך.

השפעת אופי היחידה על דפוסי המנהיגות

כאמור, הממצא העיקרי במחקר הוא, כי מנהיגות מעצבת קיימת אצל כל המ"מים המצטיינים, למרות השוני בין יחידותיהם. אף על פי כן, המינון והדגשים משתנים מיחידה ליחידה. הדמיון הזה הנו ממצא מפתיע, הסותר את ההנחות המוקדמות של החוקרים, ולפיהן למשתנים של הקשר (אופי היחידות) תהיה השפעה משמעותית על דפוסי המנהיגות. ההסבר העיקרי, שיש ביכולתנו להציע, הוא, כי קיימים במחקר ובשדה משתני הקשר, שעוצמתם חזקה מהשוני בין היחידות. להלן המשתנים הללו:

1. **מצוינות** – המחקר עסק במ"מים מצטיינים. ייתכן, כי אילו בדקנו מ"מים רגילים, היינו מקבלים הבדלים בולטים יותר בדפוסי המנהיגות ביחידות השונות. ייתכן אפוא כי מצוינות הנבדקים יצרה ביניהם דמיון, שהאפיל על השוני ביחידות.
2. **דרג הנבדקים** – כל הנבדקים במחקר נמצאים באותו דרג פיקודי. כולם מהווים דרג "תפעולי", ולכן מחויבים לביצוע פעולות דומות. כך, לדוגמה, כולם מחויבים בקשר מיידי יומיומי עם כפיפיהם. נראה, כי ממד הדרג הנו אחד מממדי ההקשר הדומיננטיים ביותר.

3. **אופי המשימה** – המדגם כלל יחידות לוחמות, שלכולן משותפים הייעוד הקרבי, סגנון החיים, חיי השדה וכל הקשור בכך. זה ממד הקשר רב-עוצמה, שאין להתפלא על כך, שהאפיל על משתנים אחרים. המנהיגות המעצבת חזקה במיוחד ביחידות מובחרות ובפלוגות טירונים. מידה נמוכה יותר של מנהיגות מעצבת נמצאה ביחידות, המשתמשות בטכנולוגיה רבה (שריון/חת"ם). מנהיגות מתגמלת בולטת ביותר בפלוגות הרובאים. ההבדלים הללו מצביעים על שלושה גורמי הקשר, המשפיעים על דפוסי המנהיגות:

- א. **ותק בארגון** – משתנה ההקשר הבולט ביותר. בפלוגת מסלול נמצא החייל בשלבי הכניסה לארגון, וחווה מידה רבה של עמימות. הוא מחפש דמות להיתלות בה. אין פלא, שהמ"מ נתפס ככריזמטי מאוד. החיילים מייחסים לו יכולת מעל ומעבר; ובכך נקבע, למעשה, שיהיה מנהיג מעצב, בין אם ירצה בכך ובין אם לאו, לטוב ולרע. לעומת זאת, בפלוגות ותיקות חשים החיילים, כי הם יודעים מה נכון ומה לא, ומפתחים נורמות חזקות. במצב כזה נדרשת מהמ"מ מידה רבה של רגישות מצבית ושל גמישות סגנונית.
- ב. **מוטיווציה** – ביחידות התנדבותיות, שבהן רמת המוטיווציה גבוהה במיוחד, נמצאה רמה גבוהה של מנהיגות מעצבת.
- ג. **טכנולוגיה** – ביחידות שריון/חת"ם הופכת הטכנולוגיה את עבודת החייל לסטנדרטית ולשיגרתית. בתנאים הללו יש פחות מקום ליצירתיות וליזומה; ולפיכך, גם פחות מקום למנהיגות מעצבת.⁸

מקצועיות ככריזמה

ובר (1946) הגדיר כריזמה כייחוס. דהיינו כריזמה אינה תכונה מולדת, אלא תכונה, שהמונהגים מייחסים למנהיג.⁹ התבטאויות החיילים אודות מקצועיות המ"מ נושאות אופי של ייחוס כריזמטי. אין הם מדברים על מקצועיות המ"מ כמו על מקצועיות המכונאי, או על מקצועיות הרופא, אלא מדברים על כך שהמ"מ "יודע הכל", "יודע מה לעשות" וכדומה. המקצועיות מהווה, אם כן, ייחוס כוללני, הרואה במ"מ אדם, שיש ללכת אחריו, מפני שהוא יודע לאן להוביל.

כיצד הפכה דווקא המקצועיות לבסיס הכריזמה? האם מדובר באחד מסממניה של תקופה, שבה הידע, המומחיות והצורך בהישגיות מקבלים מעמד מיוחד?

המשך בעמוד 49

8. להתייחסות נוספת לעניין הזה, ראו אצל לנדאו ופופר (1989).
9. זו המשמעות המילולית של המונח. כריזמה = מתת-אל. להדגמת ההבדל בהקשר נוכל להציג זמר פופ. הוא יכול להיות אליל לבני נוער עד כדי הגעה לאקסטזה, ואילו להוריהם הוא נראה כמשהו צעקני, קופצני וחסר-טעם.



הם יכולים לבצע את המשימה. מצבה לפי התקן עדיין אינה מעידה על יעילות יחידה, ואף אינה יכולה להבטיח ביצועים טובים בשדה הקרב.

יש כמה נקודות, שעליהן אין מחלוקת, למרות המגוון בניסיון הקרבות. מחד גיסא, אבדות כבדות (שלושים אחוזים אינם מקרה נדיר) עשויות להיראות כדבר טבעי, ומכרסמות אך בשוליים של יחידה קרבית. בראייה היסטורית, פחת מלאכותי של רבע אינו נחשב בדרך כלל כמספיק להשמדת יחידה. אין הסכמה בקרב צבאות, מפקדים, היסטוריונים צבאים, או חוקרי ביטחון, בדבר "הקר", שמעבר לו נזקי קרב הופכים יחידה צבאית לחסרת-אונים.

שולי הביטחון, שקיימים עדיין בפלוגות רובאים, בקרב צוותי טנקים וביחידות הנדסה, לצורך המשך הלחימה, קטנים עם התמעטות כוח-האדם ועם היעלמות דרגי הסיוע. היכולת של עוצבות הצבא האדום במלחמת העולם השנייה לספוג אבדות כבדות ביותר, ולהמשיך בלחימתם נזקפת חלקית לשיעור הגבוה של לוחמים לעומת אנשי סיוע ואנשי מפקדה בכלל היחידות.

האבדות הכלליות של עוצבות גדולות מחפות לעתים על אבדות כבדות בקרב פלוגות הח"ר וביחידות הטנקים, היכולות להיות בעלות השפעה רבה על ביצועיהן בשדה הקרב. בכל מקרה, השפעת נזקי לחימה חמורים שונה ממקרה למקרה, ובעיקר, אינה ניתנת לחיזוי. עוצבות מסוימות שותקו כתוצאה מאבדות כבדות, וצריך היה להוציאן מהחזית; אחרות ספגו אבדות כבדות, אך המשיכו לתקוף, או להגן.

השפעת נזקי הלחימה הגנה פונקציה של התחלופות היכולות לתמוך בעוצבות בלחימה – אם כי אין די בתחלופות בלבד על מנת לשקם עוצבה. גיסות ותיקים, שכנראה, אומנו טוב יותר, אינם ניתנים להחלפה בנקל; והחלפתם בחיילים "רוקים" תגרום לאבדות כבדות בקרב המש"קים ובקרב הקצונה, שתנהיגם בקרב. אך זה מנהגו של עולם, וכנראה צריך לחיות עם העובדה, כי עוצבה לאחר הקרב הראשון תמיד תהיה משהו מתחת לכושרה המיטבי. מכאן, המונח "יחידה ותיקה" שגוי, כיוון שכמות החיילים הוותיקים קטנה ככל שצוברת היחידה ותק רבני באותה מלחמה.

ניתן לומר, כי שמירה על רמה תקנית של כוח-אדם בעוצבה תוך הזרמה מתמדת של תחלופות, מפחיתה, למעשה, את כושרה בשדה הקרב. הנותרים מהיחידה המקורית פיתחו במשך הזמן עבודת צוות, החיונית לביצוע יעיל בשדה הקרב. מילוי השורות באנשים חסרי-ניסיון מפחית את יעילות עבודת הצוות; וייתכן, כי אנשים מנוסים, ובמיוחד קצינים ומש"קים, יאבדו הרבה יותר מהר תוך לחימתם בראש התחלופות מאשר לו היחידה לא היתה מתוגברת כלל. זו, כנראה, התיאוריה מאחורי העדיפות של החלפת יחידות בשדה הקרב על פני החלפת יחידים. כאשר העוצבה תוצף בחיילי תחלופה, יהיה בה פחת חמור באיכות ובניסיון. כך, יחידה שאיבדה שליש מכוחה, אך נותרה בכושר לחימה, כושרה יירד אם האבדות

הללו ימולאו במהירות על-ידי תחלופות. כמו כן, לא נראה, כי יש יחס בין זרימת התחלופות לבין שימור מוראל היחידה, או שיקומו.

כמובן, הרבה תלוי באיכות הבסיסית של חיילי העוצבה. חיילים מאיכות ירודה עלולים להפוך חסר-תועלת לאחר אבדות קלות יחסית משום שמלכתחילה לא היו ערוכים היטב להתמודד עם המצב. התנהגות חלק גדול מהצבא המצרי בסיני במלחמת ששת הימים – כמו התנהגות הצבא הארגנטיני בפולקלנד – מאששות זאת. אך היחס בין איכות לביצועים פועל בדרכים מפתיעות. היינו מצפים, כי הצבא הבריטי במלאיה יעמוד ביתר הצלחה אל מול ההתקפה היפנית בשנת 1941, ובמיוחד כיוון שספג אבדות מעטות ביותר.

כמו כן, נוכחנו, כי ניסיון בלבד אינו ערובה לביצועים טובים בשדה הקרב. לעתים, עוצבות ותיקות סובלות מבעיות כמו עוצבות טריות. יתר על כן, לעתים, יחידות, שטרם התנסו בקרב, תקפו בנחישות רבה למרות שספגו אבדות כבדות ביותר. הכניסה לקרב של גדודי טנקים רבים בתחילת מלחמת יום הכיפורים והתמדתם במלחמה הנה דוגמה טובה לכך.

ייתכן, כי קיים שוני מסוים במקרה של יחידות שריון ביחס בין נזקים לביצועים. נזקי לחימה ניתנים למדידה הן בספירת רק"ם והן בספירת צוותים. אבדות באחד מהתחומים הללו מוציא מיד מכלל פעולה את התחום האחר. ביחידת שריון כאשר יוצא רק"ם מכלל פעולה, לשאר עוצבת השריון נשאר יחסית כוח לחימה מועט ביותר – שלא כמו בעוצבות הח"ר, שבהן במצבים נואשים גם אנשי פלוגת המפקדה נוטלים נשק על מנת לסייע לרובאים. אולם, אנו עדים לתיקון מהיר של טנקים רבים. טנקים, שיצאו מכלל פעולה בשל תקלות, או בשל מחסור בדלק, שבים לשדה הקרב. כך, השפעת האבדות ברק"ם מוגבלת במונחים של זמן. אך בל נשכח – להשלים צוותים קשה הרבה יותר.

יוצא אפוא שעל אף שכוחה הלוחם של עוצבת שריון קטן מזה של יחידת ח"ר, קשה יותר לקבוע את היחס בין נזקים לביצועים, כיוון שחלק גדול מהטנקים הפגועים ניתן לתקן בזמן קצר יחסית. אבדות רבות ברק"ם אינן כרוכות כלל באבדן שרייונאים, או בהפסקת לחימת השריון – משום שכל טנק הוא ישות כמעט-אוטונומית, היכולה להילחם עד שתתפגע, תיתקע, או תישאר ללא דלק. אופיו האוטונומי של הטנק הבודד מאפשר לו לתפקד ביעילות מלאה גם כאשר יחידתו ספגה אבדות כבדות.* כמו כן, השפעת האבדות על יחידות השריון פוגעת פחות במוראל הצוותים, ששרדו לאחר שהופרדו מהרק"ם שלהם, בגלל שניסיונם באבדן חבריהם ליחידה מועט יותר מאשר ביחידות ח"ר. כך ניתן למצוא, כי במלחמת יום הכיפורים ניזוקו יחידות שריון ישראליות, ולמרות זאת תקפו, או הגנו, בהצלחה מבצעית מפתיעה.

* ראו לדוגמה את "כוח צביקה" בקרבות מלחמת יום הכיפורים בגזרת נפח ברמת-הגולן.



סיכום

כשבוחנים את רמת הביצועים הקרביים של עוצבה שאלת המפתח אינה העוצמה המספרית של העוצבה (סד"כ), אלא הרצון של אנשיה ללחום. כמובן, יש קשר בין האבדות לרצון ללחום, אך קשה ליצור הכללה. למרות זאת, ברור לחלוטין, כי כל עוד חיילים ביחידה ממשיכים ללחום כארגון מלוכד – ואפילו קטן – בהתקפה ובהגנה, אין לומר, כי יחידתם אינה בכושר לחימה.



קיים יחס בין כמות החיילים, שהוגדר כאבדות, וכיצד הם אבדו לבין המשך הלחימה היעילה של שאר החיילים; אך קשה לקבוע את היחס הזה במסמרות.

קשה מאוד ליצור הכללה מבוססת בדבר היחס בין נזקי לחימה לכושר המבצעי של יחידה. על כל דוגמה ליחס ישר ביניהם קיימת דוגמה הפוכה. כמו כן, קשה מאוד למתוח קו תוחם בין "יעילות" ל"חוסר-יעילות" ובין "יכולת לחימה" ל"אי-יכולת לחימה".

ההונאה במבצעי אלנבי

"כל ניהול מלחמה מושתת על הונאה... כאשר אנו מסוגלים לתקוף, מן הדין, שניראה כלא מסוגלים לכך; בשעה שאנו פועלים, עלינו להיראות כיושבים בחיבוק ידיים; כאשר אנו יושבים בקרבת אויב, עלינו ליצור את הרושם, שאנו רחוקים ממנו; כאשר אנחנו רחוקים מהאויב עליו להאמין, שאנו נמצאים בקרבתו. הבה נטיל את חכותינו כדי לפתות את האויב, נעמיד פנים, שקיים איסדר בצבאנו, ואז נשבור אותו."

סון טסו

בשלבם השונים של המלחמה הבין אלנבי את כל היתרונות, שמאפשרת ההתקפה המתוכננת הסדירה, וניצל אותם. הוא פעל תוך דבקות במשימה, שיתף בלחימה את כל הזרועות, שעמדו לרשותו (כולל רגלים, פרשים, תותחים, אוויריה וים), ריכוז את הכוח העיקרי בזמן ובמקום המכריע, אבטח אגפים, תקף, ונע במהירות לניצול הצלחה. אך יותר מכל שאף אלנבי להפתיע. בנושא הזה, יחד עם ניצול כל היסודות האפשריים, הפעיל אלנבי בכל אחד מהקרבות הסדורים העיקריים מערך הונאה, שאפשר לו לבצע את משימותיו ביתר-קלות.

על ההונאה

ההונאה כוללת את סך כל היוזמה, הפעולות והשיטות, המכוונות להחדיר בדרכים שונות מידע, הרצוי למפעיל, להערכת המודיעין של היריב, ובאמצעותה להערכת-המצב שלו לפי המגמה, הרצויה למפעיל. ההערכה המוטעית בעקבות ההונאה צריכה להביא להישגים משמעותיים בהשקעות קטנות יחסית. ההונאה צריכה להיות חלק בלתי-נפרד מהמאמץ המלחמתי. מכאן, היא צריכה להיות משולבת אינטגרלית בתכניות המבצעיות.

כדי שההונאה תיקלט ותילקח בחשבון בהערכת-המצב של היריב, צריך לבצעה במגוון רחב ככל האפשר של אמצעים ושל שיטות. היא צריכה לעורר את אמון האויב, להיקלט במערכת המודיעין שלו דרך מרב המקורות, ולהשפיע על הכנותיו ועל פעולותיו המבצעיות.

הייעוד המרכזי של תכנית הונאה ברמה האופרטיבית הוא לתמוך בביצוע המשימה המבצעית של הכוחות המסתערים, וזאת בשני תחומים עיקריים:

א. להניע את האויב לנקוט מהלכים מבצעיים,

המשרתים את המשימה של הכוח המתכנן.

ב. לחפות על נקודות חולשה בתכנון ובביצוע

המשימה המבצעית של המתכנן בשלביה השונים.

ניצולה של ההונאה בצד ביצוע מהלכים צבאיים מקובל

מאז החלו המלחמות בעולמנו. כבר במאה השלוש-עשרה

על מבצעי גנרל אלנבי לכיבוש ארץ-ישראל, על המתקפה הסופית בעת מבצע "פתיחת הדלת", שהביא להשלמת כיבוש הארץ, אמר לידל הארט, "הניצחון הושג בעיקרו באמצעים אסטרטגיים" "חלק הלחימה בו היה מבוטל". הרבה היסטוריונים אחרים מסכימים לגישה זו. "המתקפה הסתיימה עוד לפני שהחלה", אמר גארדנר על קרב מגידו. בקרבות האלה התגלה אלנבי כמצביא מתכנן, המנצל את כל הטמון באמנות המלחמה, כדי להבטיח את הניצחון, כדי להגיש את ירושלים כמתנה לבעלות-הברית עוד לפני חג המולד 1917, וכדי להשלים את כיבוש ארץ-ישראל, ולהמשיך צפונה בספטמבר 1918. "לא היה זה קרב של חיילים, אלא של מפקד", סיכם ויוול.

לכיבוש ארץ־ישראל

אליה (מיל') דני אשרי

* מדריך במכללה לפיקוד־ומטה.

מטרתו האסטרטגית היתה להנחיל מפלה לצבא התורכי בארץ־ישראל הדרומית, למשוך את העתודות התורכיות מאזור חאלב, ולסלק בכך את הסכנה שבשיגור כוח תורכי גדול לחזית ארם־נהריים. מטרתו האופרטיבית היתה לפתוח קו התקדמות ללב ארץ־ישראל דרך עזה, שאותה לא הצליח קודמו, גנרל סר ארצ'יבלד מארי, לכבוש פעמיים (ב'25-26 במרס וב'17-20 באפריל 1917), ולנוע בסיוע החוף ומסילת הברזל לעבר יפו ולעבר ירושלים. אולם, בשלב הזה כבר היו ביצורי עזה חזקים מכדי להבקיעם בהתקפה חזיתית.

לאחר שלמד את הבעיות, התגבשה תכניתו לכבוש את עזה באיגוף רק לאחר כיבוש בארשבע. התכנית התבססה על רעיונות של גנרל צ'טווד, וכללה את השלבים הבאים:

- א. ריכוז בסודיות מרבית של הכוח ההתקפי (ארבע דיוויזיות ח"ר ושתי דיוויזיות רכובות מול האגף המזרחי של התורכים בגזרת בארשבע;
- ב. כיבוש מתחם בארשבע, אבטחת חופש התמרון במרחב המזרחי ואבטחת מקורות המים במקום;
- ג. הסתערות מהירה על מערך הביצורים באגף המערבי של התורכים והסגת האויב לקו עזה;
- ד. איגוף על־ידי פרשים, השתלטות על מקווי־מים בוואדי חסי (נחל שקמה) וחסימת הכוחות התורכיים הנסוגים מעזה, או הטרדתם;
- ה. המשך פיתוח המתקפה וחדירה ללב ארץ־ישראל.

לתכנית התקפית זו צורפה תכנית הונאה מקיפה, שנועדה להונות את האויב באשר לכוונה האמיתית ולתכנית המכה העיקרית. יעדיה היו:

- א. הצגת מערך עזה כיעד הראשון והעיקרי להבקעה;
- ב. כיבוש בארשבע בהפתעה, כדי למנוע את תגבור הגזרה וכדי להבטיח את מקורות המים בעיר, ולמנוע את פיצוץ הבארות;
- ג. הצגת מועד המתקפה – לא לפני ארבעה בנובמבר.

לפני ספירת הנוצרים ביצע גדעון במלחמתו במדיינים את אחת ההונאות הראשונות. הוא הורה לקבוצה קטנה לתקוע בשופרות, להרעיש, וליצור בכך אשליה של כוח תוקף גדול ורב. במאה שאחריה נוצל הסוס הטרויאני כדי להונות את מגיני טרויה, ולהביא לנפילת העיר. חניבעל, "אבי ההונאה הצבאית", במלחמתו ברומאים בקרבות אגס טראסימונוס ואחר־כך בקרב קאנה, עשה שמות בצבא הרומי כשהשתמש בטכסיסי הטעיה והונאה.

על חשיבות ההונאה בתכנון הלחימה ובביצועה עמד גם פרידריך הגדול, מלך פרוסיה. בהוראות למצביאים קבע, "לעתים קרובות תצליח תחבולה אם וכאשר המגע האלים נידון לכישלון. כלל הוא לנצל את שניהם". הוא המליץ, "לא פעם חייב הכוח לפנות לדרך העורמה". בנסותו להגדיר את ייעודה של ההונאה, אמר פרידריך הגדול, "מגוון התחבולות בלתי־מוגבל... אבל התכלית הסופית של כולן אחת היא, דהיינו לאלץ את האויב לנקוט צעד מוטעה, שמתאווים אנו, שהוא יעשה, וכך נצליח להסוות את כוונתנו האמיתית, ובלב האויב נעורר אשליה באשר לטיב כוונותינו".

בעבודה זו אסקור את אשר תכנן אלנבי וביצע בהונאה בשלבים השונים של כיבוש ארץ־ישראל על־ידי הצבא הבריטי בפיקודו.

ההונאה ב"מערכת עזה השלישית"

בתחילת יוני 1917 בעקבות אִי־ההצלחה של הבריטים במערכות עזה, ובעקבות החלטת קבינט המלחמה הבריטי לתגבר את "חיל המשלוח המצרי", ולכבוש את ארץ־ישראל, הגיע לאזור גנרל אדמונד אלנבי, ונטל ב'28 ביוני את הפיקוד על הכוח. אלנבי הגיע למזרח־התיכון לאחר שפיקד על ארמיה 3 בצרפת, ואחרי שנחל ניצחון בולט ליד אראפ. הוא הגיע לאזור כשמלווה אותו בקשה של לויד־ג'ורג', ראש ממשלת בריטניה, "לכבוש את ירושלים, ולהגישה כמתנת חג המולד לעם הבריטי".

כצעדים מוקדמים בביצוע תכנית ההונאה נעשו פעולות רבות, שהעיקריות שבהן כוונו להעלמה מרבית של היקף ההכנות לכיבוש באר-שבע.

רוב הגיסות של בעלות-הברית הוחזקו בגזרה מול עזה כמעט עד לרגע פתיחת ההתקפה, ורק אז הועברו לגזרת באר-שבע – במהירות וחשאיות. כל התנועות של קורפוס 20 ושל הקורפוס המדברי הרכוב (שתוכננו לכבוש את באר-שבע) לשטחי הכינוס ממזרח לוואדי שללה (נחל הבשור) נעשו בלילה. עם העברת הכוח, הושארו במחנות שהתרוקנו חיילים, שביימו המשך פעילות. הארכת מסילת-הברזל וצינור המים, שהיו צריכים לתספק את הגיסות בתנועתם מזרחה לעבר באר-שבע, נדחתה לשלבים המאוחרים ביותר של ביצוע ההכנות. ריכוז הציוד והאספקה נעשה בשטח מצומצם ובזמן הקצר ביותר. נעשו פעולות הונאה מודיעיניות, שייעודן היה למשוך את תשומת-לב הפיקוד התורכי ואת עתודותיו לגזרת עזה.

עוד בוצעו סיורים שגרתיים של דיוויזיות הפרשים עד סמוך לביצורי המערך מסביב לבאר-שבע. תכלית הסיורים הייתה כפולה: לימוד הגזרה לקראת המתקפה על העיר, תוך הפגנת שגרה של סיורים, שנועדה לפגוע בעירנות האויב, כדי שיטעה באיתור הכוונות גם בעת ביצוע המתקפה האמיתית. שודרו מברקים מוצפנים כוזבים, שנועדו להביא להערכה מוטעית לגבי יום ההתקפה ולגבי מיקומה, והדגישו את חשיבותן המודיעינית בלבד של פעולות הסיור השגרתיים בגזרת באר-שבע. בכך חיזקו הבריטים את ההכרה בקרב המודיעין התורכי, שאין בסיורים משום הכנה למתקפה.

במקביל, הופצו שמועות, שנועדו לעורר חששות מפני נחיתה של הצי הבריטי (ששלט שליטה מוחלטת בים התיכון) בעורפה של עזה. ספינות-עזר של הצי התגלו במכוון כשהן עוסקות במדידת עומק המים בקרבת החוף (פעולה שהיתה צריכה להתפרש כהכנה לנחיתה). כן רוכז צי של סירות בדיר אל-באלח כדי להשיט כביכול כוח נחיתה. לוח הזמנים נערך כך שיום ה"ע" נקבע להתקפה על באר-שבע. אולם, הפעולות עמדו להתחיל שבוע לפני כן בהפגזה שיטתית, שתגבר בהדרגה, על ביצורי עזה על-ידי תותחי חיל הים.

בשלב ב' של התכנית – לאחר כיבוש באר-שבע, ועם ההתארגנות להמשך ההתקפה על האגף המזרחי של התורכי – תוכננה הטעיה של קורפוס 21 – על-ידי ביצוע התקפה על חלק מביצורי האגף-המערבי של עזה. המודיעין של מפקדת חיל המשלוח, שבראש מודיעין השדה שלו עמד קולונל ריצ'ארד מינרצהאגן,* הפעיל תכנית הונאה, שהתבססה על העברת מסר הונאה, שהיה צריך להיקלט במערך המודיעין התורכי. המסר הועבר באמצעות מברקים מוצפנים כוזבים ובאמצעות "מסמכי שלל", ש"נפל" במכוון לידי המודיעין התורכי.

כבר בשלבים הראשונים של ביצוע התכנית אפשר קולונל מינרצהאגן לתורכים לאסוף מסמכים, ובהם הצופן

הבריטי. מאוחר יותר, תוך שימוש חוזר בצופן הזה, הורה לקצינים הבריטים להעביר מברקים בקשר, שנועדו לטעת במודיעין התורכי את המסקנה, כי אין בכוונת הבריטים להתחיל במתקפה לפני ארבעה בנובמבר. בין השאר, הועברה שאלה של קולונל בריטי: "לאן המפקד נוסע ולכמה זמן?"

התשובה היתה: "המפקד נוסע לסואץ ב-29 באוקטובר, ויחזור בערך בארבעה בנובמבר".

ריכוז הכוחות בשטחי הכינוס המזרחיים היה מגלה את כוונות הפיקוד הבריטי לכבוש את באר-שבע. זו היתה נקודה חלשה ורגישה בתכנון ובביצוע, שהפכה יעד מרכזי למתכנני ההונאה. מטרתם היתה לחפות עליה.

מאמץ ההונאה כוון אל קפטן שילר, קצין גרמני שעמד בראש המודיעין של הצבא התורכי באזור. מינרצהאגן התכוון לבסס הערכה מוטעית אצל עמיתו הגרמני לגבי מועד ההתקפה ויעדה. אלחוטני המודיעין הבריטי אפשרו למאזינים של שילר לקלוט מברק, שבו דיווחה יחידה של הקורפוס המדברי הרכוב, כי האזור ההררי שמסביב לבאר-שבע הנו בלתי עביר לפרשים. מברקים אחרים, ששודרו יום-יום מ-24 בספטמבר עד 31 באוקטובר, נועדו לתאר את הפעילות הבריטית באזור באר-שבע כפעילות שגריתית, שאין מאחוריה ולא כלום, ואת ההתקפה עצמה – כעוד פעולת סיור מקיפה באזור. מערך ההאזנה הגרמני-תורכי אכן קלט את התשדורות הללו, ופענחן.

על התחבולה המפורסמת של קולונל מינרצהאגן לשתול מידע הונאתי סיפר ראש מודיעין השדה ביומנו בעשרה באוקטובר 1917:

ביליתי את היום בהונאת האויב. בזמן האחרון עסקתי בהכנת פנקס דמה של קצין מטה, המכיל כל מיני שטויות על התכנית ועל הקשיים שלנו. היום הוצאתי אותו לשדה מצפון-מערב לבאר-שבע במגמה להפילו בידי האויב מבלי לעורר חשד. לאחר שצלחתי את נחל עזה פניתי בכיוון צפון-מערב לעבר שריעה. רכבתי יפה ולידי גרב מצאתי פטרול תורכי שפתח מיד במרדף. נמלטתי בדהירה מהלך מיל אחד לערך, ואז הם חדלו. לכן עצרתי. ירדתי מן הסוס, ויריתי בהם ממרחק 600 יארד. זה הרגitz אותם יותר מדי, והם חידשו מיד את המרדף, כשהם מרביצים כל הזמן אש בלתי-מזיקה. זאת היתה שעת הכושר שלי, ובהתאמצי לעלות על הסוס ריפיתי את התרמיל, ו[את] המימיה שלי, שמטתי את רובי, שהוכתם קודם בקצת דם טרי מן הסוס שלי, ובעצם עשיתי הכל כדי לעוררם לחשוב, שנפצעתי, וברחתי כל עוד נפשי בי. בינתיים התקרבו במידה מספקת, ואני עקרתי משם כשאני מפיל את התרמיל, שבו היה הפנקס, כל מיני מפות וארוחת הצהריים שלי. ראיתי אחד מהם נעצר, ומרים את התרמיל והרובה, ולכן נישאתי עתה קל כרוח הביתה. עד מהרה חמקתי מידיהם, מרוצה מאוד ממעשיי ומהצלחת התרמית

* את קורותיו כקצין מודיעין העלה מינרצהאגן בספרו, פרקי יומן מזרח-תיכוני, שיצא לאור בעברית בהוצאת "שקמונה", חיפה, 1973.

שלי. אם רק יפעלו על סמך מה שרשום בפנקס, הרי אנו עתידים לחולל גדולות. בסך הכל, הופלו שלושה פנקסים. הראשון ב־21 בספטמבר על־ידי קפטן אצ'וב ניל, אבל התורכים לא מצאו אותו; השני באחד באוקטובר על־ידי קצין אוסטרי, גם זה הכזיב הואיל והתורכים לא רדפו כלל, והניסיון שלי היה השלישי. אלנבי, דאמלני, בולס וגאי דונה, היו היחידים, שידעו על התחבולה. מיד אחרי שובי מהפלת התרמיל מסרתי על האבדה במפקדה של חטיבת הרוכבים המדבריים, ושם הגיבו על רשלנותי בגסות יתירה. ביקשתים לשלוח פטרול שיחזיר את התרמיל שאבד. כשחזרתי למפקדה הראשית התייצבתי אצל אלנבי, שסיפר לי אז שקיבל שדר נזעם מחטיבת הרוכבים המדברית, שבו נתבקש, שלא להעסיק "קצינים צעירים וחסרי ניסיון שכאלה בסיוורם" ושגרמתי נזק לא ישוער על־ידי רשלנותי [ועל־ידי] סכלותי.

בנוסף לכסף ולמזון שהיו בתיק, נמצא בו גם מכתב מאשת הרוכב, שבו היא מודיעה לו על הולדת בנו באנגליה. המכתב היה רצוף פרטים על הרך הנולד. מסמך אחר כלל את הערותי האישיות של קצין מן האגף הימני של אלנבי, שלדעתו ההתקפה תחל בסוף נובמבר. כן נכללו בו הערות עוקצניות כלפי מטה אלנבי (ההתקפה לפני עונת הגשמים הנה מעשה טיפשי). בהערות אחרות, שנועדו להצביע על פעילות מעטה לעבר גזרת באר־שבע, כותב הקצין, כי המוראל בקרב הקצינים בגזרת באר־שבע ירוד כיוון שאלנבי מצמצם את המשלוח היומי למועדונם לכדי גמל אחד בלבד.

בתיק היתה הוראה כללית, שהוצאה בראשית ספטמבר, לכל קצין להכיר וללמוד את מערכת הביצורים, שנבנתה באברסיטה, שהיתה מודל למערכת הביצורים התורכיים בקרבת חוף עזה. כן היו בתיק מפות ומסמכים נוספים, וביניהם מברק ממפקדת אלנבי לקורפוס המדברי בדבר שליחת קצינים לאגף הימני כדי לוודא מניעת תנועות מסביב לבאר־שבע על־ידי מחסומים פיסיים. נייר חשוב יותר הכיל כמה אותיות בצופן, שיעודן היה לסייע לתורכים לפענח את הודעות הרדיו הבריטיות בימים הקרובים. כמה שעות לאחר שמינרצהאגן וידא, כי התיק אכן נאסף על־ידי התורכים, היו המסמכים על שולחנו של קצין המודיעין שילר. למחרת קיבלו החיילים הבריטיים הודעה, שאבד תיק של קצין מטה, במהלך פטרול, וכי על המוצא להחזירו מיד ומבלי לפותחו למטהו של אלנבי. הוראה זו שימשה נייר עטיפה לארוחה של קצין בריטי "טיפש", ופטרול תורכי מצא אותה.

באותו יום הועבר גם מברק מוצפן, שפוענח על־ידי התורכים, ובו נאמר, כי "עם הימצא התיק, יש להעבירו מיד ומבלי לפותחו למטה של גנרל אלנבי". לפי המסמכים בתוך התיק התברר למודיעין הגרמני-תורכי, כי מועד ההתקפה – כנראה בסוף נובמבר, וגזרת ההתקפה – אזור עזה.

שילר שוכנע סופית באמיתות הממצאים כאשר שני שבויים בריטיים סיפרו בחקירה, כי הורו להם לחפש תרמיל חשוב. ולהחזירו מבלי לפותחו למפקדה הכללית. להצלחה בהעברת מסרי ההונאה ולהטמעתם בקרב מעריכי המצב בצד הגרמני-תורכי תרמה גם העובדה, שלבריטים היתה עליונות אווירית מוחלט. מטוסי הקרב החדשים, שהגיעו מבריטניה, ויכולתם של הטייסים הבריטיים, שעלתה על זו של הטייסים הגרמניים, הביאו למצב של "שמים נקיים". אש נ"מ אילצה את הגרמנים לצפות רק מגובה רב, ולא אפשרה להם להבחין בשינויים בהיערכות של הגיסות הבריטיים. בשלב התנועה אל היעד, בסמוך ליום תחילת המבצע, החזיקו הבריטים מטוסי קרב מעל למרחב הפעולה כדי למנוע גילוי מוקדם של כוונותיהם על־ידי טייסים גרמניים.

פריסת הגיסות, שתוכננו להשתתף בהתקפה באגף המזרחי לעבר באר־שבע, בוצעה בהדגה, ב"צעידה הצדה" דרום-מזרחה, לאחר שהושארו בגזרת עזה זמן רב ככל האפשר. במקביל, הושלמה סלילת מסילת-הברזל לכיוון באר־שבע.

הדיוויזיות של הקורפוס המדברי הרכוב ושל קורפוס 20 הועברו בלילות לשטחי כינוס ולשטחי היערכות באזור ביר עסלוג' (באר משאבים) וחלסה (חלוצה) כדי למנוע את איתור ריכוז הכוח על־ידי המודיעין התורכי. שני שלישים מהגיסות רוכזו בגזרת המאמץ העיקרי, ורק קורפוס 21 (שלוש דיוויזיות) הושאר מול עזה.

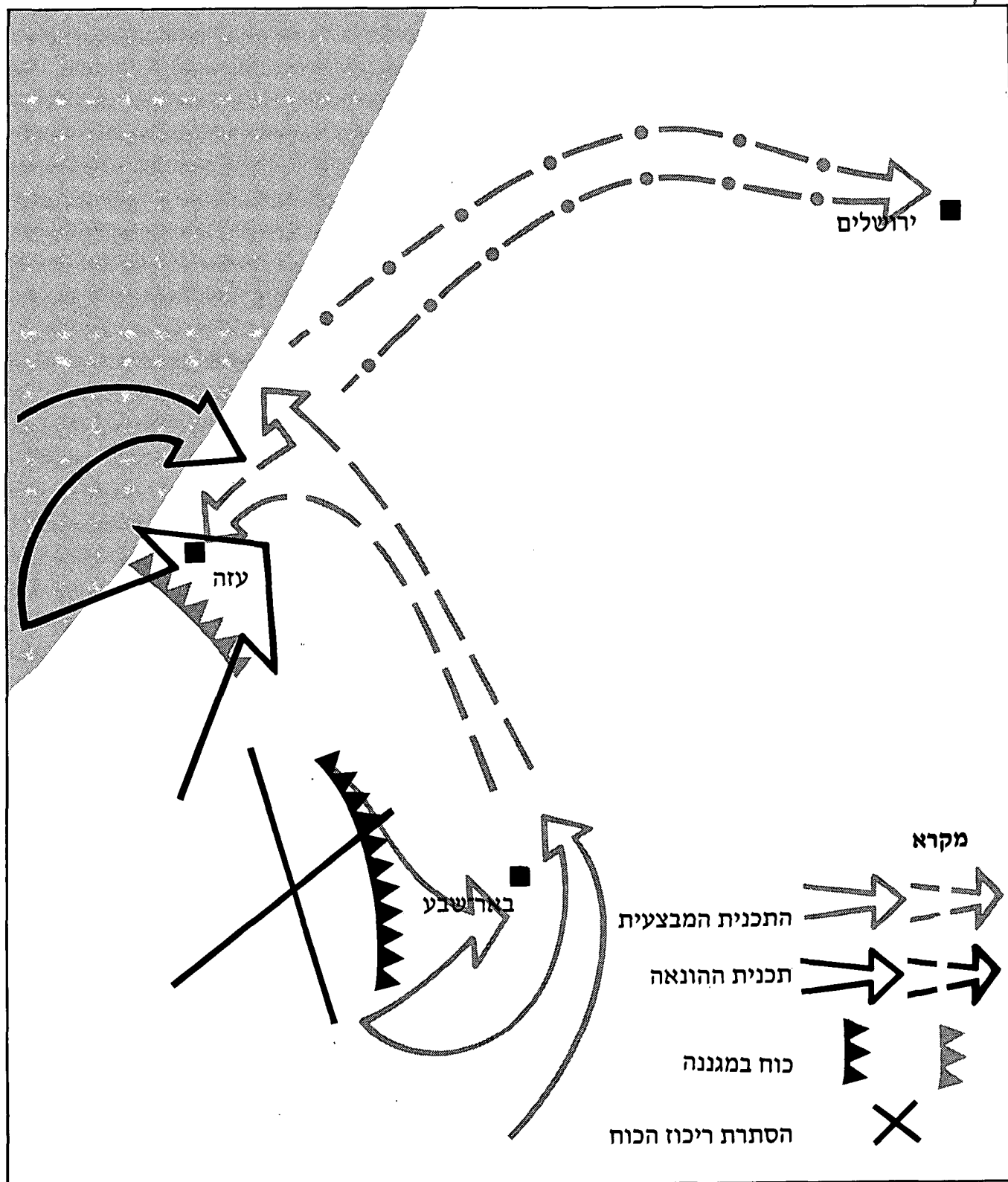
פריסת הגיסות התורכיים הושפעה מהערכת המודיעין, שהתבססה על מסר ההונאה שנקלט. רק שלוש דיוויזיות מהקורפוס התורכי 3 נשארו במרחב ארמיה 7, שהייתה אחראית לגזרת באר־שבע לעומת חמש הדיוויזיות מקורפוס 20 ומקורפוס 22, שפרסו בגזרת עזה שבאחריות ארמיה 8.

מתוך פקודה, שנתפסה מאוחר יותר, מתברר, כי ב־29 באוקטובר העריך עדיין המודיעין התורכי, כי שש דיוויזיות עומדות מול עזה, ואין לבאר־שבע לחשוש אלא מתנועותיהן של דיוויזיה אחת ושל דיוויזיה רכובה (בהיסטוריה הרשמית טענו התורכים, כי היו להם ידיעות ברורות על התנועות הבריטיות). בעקבות המידע, שהועבר למפקדים התורכיים, נחלשה פעילות ההתבצרות באזור באר־שבע. יחידות הוחזרו לאזור החוף, דיוויזיה 7 ודיוויזיה 19, שהיו מאוגדות בקורפוס 15, הועברו כעתודה לאזור הזה. מערך ביצורי עזה תוגבר בשרשרת של סוללות ארטילריה, במקלעים וביחידות ממונעות.

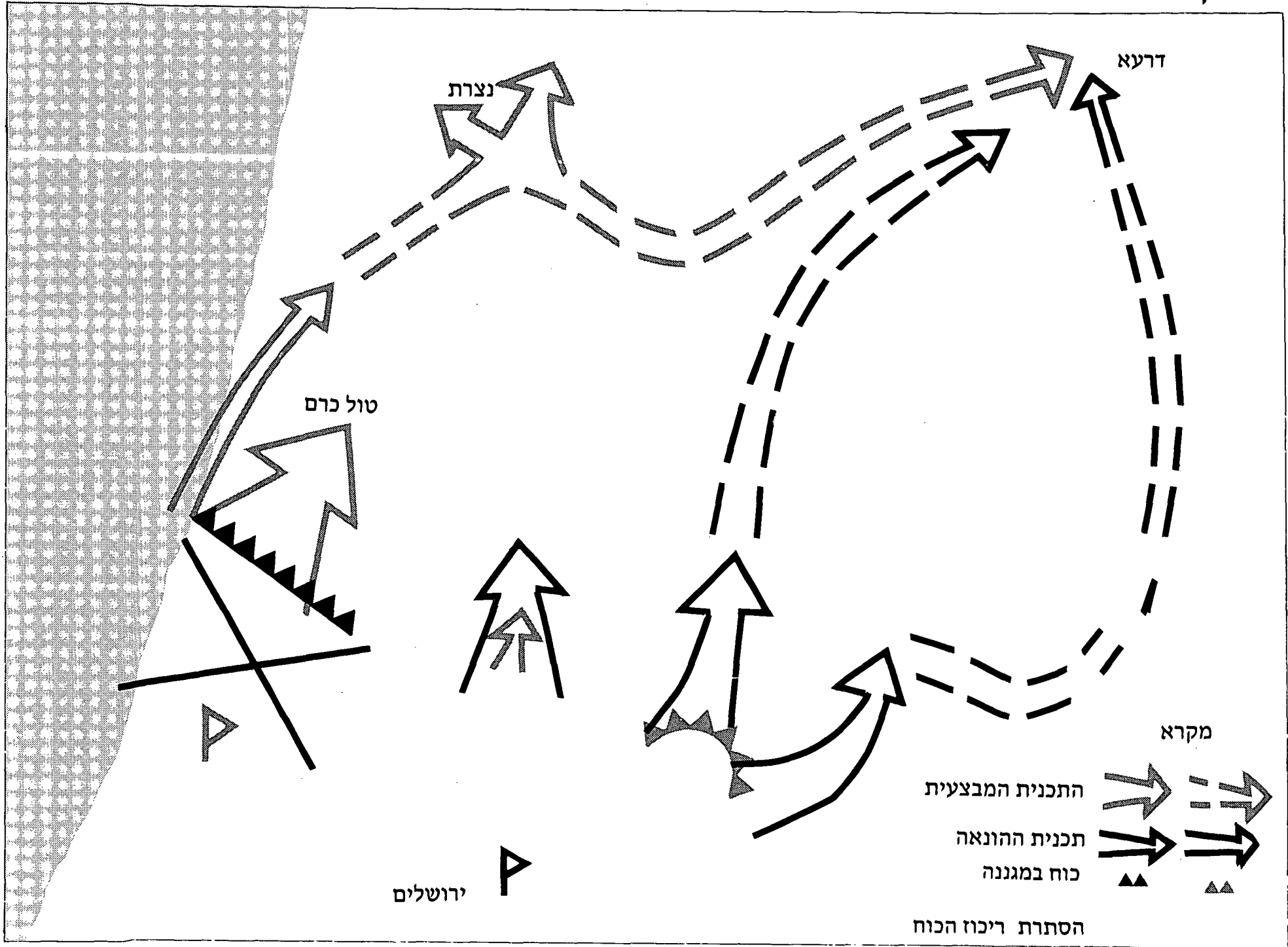
מערכת ההונאה המשיכה לפעול גם בשלבי ביצוע ההתקפה. ב־27 באוקטובר החלה הפגזה מסיווית על עזה. ספינות תותחים בריטיות וצרפתיות הצטרפו להפגזה. מעצם היותן הטעיה באש שירתה ההפגזות את מגמת ההונאה.

במחנות בגזרת עזה נשארו כמה חיילים כדי לביים המשך פעילות. בצילומים, שערכו מטוסים תורכיים, נראו סוסים במחנות. אלה היו דמייים. כמה פרדות מצריות הושארו במחנות, והיו צריכות להעלות אבק סביב למחנות.

מערכת עזה השלישית – תכנית ההונאה



המתקפה הסופית – תכנית ההונאה



רוב צבאו של אלנבי (רבע מיליון איש) הועבר לאגף הימני מבלי שהדבר התגלה על ידי התורכים.

בשעה 310555 החל הקרב לכיבוש בארשבע במסגרת המערכה השלישית על עזה. גיסות הרגלים המסתערים, שהגיעו בערך בשעה 0800, אחרי מסע לילי מחלוצה ומביר עסלוג, הצליחו להפתיע את הגיסות התורכיים. הגיסות הרכובים השלימו את כיתור העיר לפני שהגיעה לאזור תגבורת תורכית. עוד במהלך אותו יום הושלם כיבוש העיר, ונתפסו מקורות המים החשובים לשלבים הבאים של המערכה, מבלי שהתורכים הספיקו לחבל בהם. למעשה, רק הופעלו כמה מטענים של חומר נפץ, שלא גרמו כמעט נזקים.

בסיכום הקרב ציין קולונל מינרצהאגן, כי היתה הצלחה גדולה:

האויב ריכז את כל עתודותיו במקום הלא נכון, וציפה להתקפה כלשהי בשלהי החודש הבא, לא עכשיו. כיבוש בארשבע הושלם, ובעקבותיו פונתה בשחר שבעה בנובמבר גם עזה, ונפתח קו התקדמות לתוך ארץ ישראל, וגיסותיו של אלנבי החלו בקרב התקדמות ורדיפה, שיעדו ירושלים.

כיבוש ירושלים והפוגת 1918

בשעה בנובמבר החל המרדף בפלשת, ולאחר כיבושה עלו הכוחות הבריטיים מזרחה להרי יהודה לכיבוש ירושלים. התנועה צפונה הפכה למרדף, שהיה ניצול ההצלחה של התמוטטות התורכים. הגיסות הבריטיים פעלו במהירות, שלא אפשרה הפעלת תכנית הונאה מלווה.

רק משנכשל הניסיון הראשון לכבוש את ירושלים, ב-24 בנובמבר, החליט אלנבי על הפוגה קצרה בקרבות. הוצע מאמץ הטעיה בגזרת הארמיה התורכית 8, שהיתה ערוכה באזור החוף. המאמץ הזה, שהתבסס על דיוויזיית אנדק*, שעליה הוטל לתפוס ראש-גשר מעבר לירקון, נועד למנוע העברת כוחות לגזרת הארמיה התורכית 7, שהיתה אחראית גם להגנת אזור ירושלים.

בריגדה נירזילנדית רכובה חצתה את הנחל, ואפשרה הקמת ראשי גשר בחרבת חדרה (עשר תחנות) ובשייח מוניס. אולם, כבר ב-25 בחודש ערכו התורכים התקפת נגד, והדפו את הכוחות הבריטיים מראשי הגשר.

באחד-עשר בדצמבר, לאחר שלושה ימי קרבות במבואות ירושלים ונסיגת הכוחות התורכיים, נכנס גנרל אלנבי לתוך ירושלים.

צליחת הירקון בעשרים בדצמבר בלילה, הפעולה האחרונה בשנת 1917, הפתיעה את הגיסות התורכיים בעצם עיתויה. להערכתם, לא ניתן היה לחצות את הנחל בתקופה זו. אולם, הפעולה לא לוותה במערכת הונאה בדרג של מפקדת חיל המשלוח.

הוצאתה המוחלטת של תורכיה מהמלחמה חייבה המשך ההתקדמות בארץ ישראל, אך זו לא יכולה היתה

להתבצע, לפי אלנבי, לפני התאוששות כוחותיו והתארגנותם מחדש.

בינואר 1918 החלה מפקדתו של אלנבי לגבש את תכנית-האב להמשך כיבוש ארץ ישראל, סוריה ולבנון. שלבי התכנית היו:

- הרחבת החזית מזרחה אל עבר הירדן וניתוק מסילת הברזל החיג'אזית באזור רבת-עמון;
- התקדמות לקו חיפה-טבריה דרך מישור החוף ופתיחת נמל בחיפה לקבלת האספקה;
- עלייה צפונה לאורך החוף ודרך החוראן לדמשק, וממנה לכבוש את חאלב.

הוכנה גם תכנית בסיסית להונאה, שהפכה מאוחר יותר לתכנית מפורטת, שליוותה את כל שלבי ההכנה במבצע הסופי להשלמת כיבוש ארץ ישראל. יסודה העיקרי היה הסתרת הכוונה לפרוץ במאמץ עיקרי בגזרת המערבית. במהלך פברואר 1918 נכבש דרום בקעת הירדן המערבית, ובתחילת מרס 1918 – חלקה המרכזי של הבקעה. הכיבושים הללו ותפיסת גשרי הירדן אפשרו יציאה לפשיטות לעבר קווי התורכים בעבר-הירדן ובאזור רבת-עמון.

ב-26 במרס פתח אלנבי במבצע בעבר-הירדן – הראשון משני המבצעים החשובים בתקופה זו של הפוגה יחסית בין כיבוש ירושלים לבין המתקפה הסופית. האמנם היו אלו רק פשיטות, כהגדרת אלנבי, או שמא היו מבצעי פתיחה כושלים למתקפה הרבה יותר רחבה בעבר-הירדן מתוך כוונה להגיע במהירות לצומת מסילות-הברזל ולצומת הדרכים בדרעא?

אם, אכן, היו המבצעים בגדר פשיטות, הרי ששירתו, כמאמץ הונאה, את התכנית הבסיסית, שהוכנה בקפידה. הם ריתקו את תשומת-לב התורכים לאגף המזרחי בעוד המאמץ העיקרי תוכנן, כידוע, לגזרת החוף.

בתכנון ה"פשיטה" לעבר רבת-עמון (21 במרס עד שניים באפריל) כוון מאמץ ההונאה לעבר הקושי המרכזי במבצע – הסתרת האזור הראשי לצליחת הירדן. הכוחות צלחו בגזרה רחבה במקומות רבים לאורך הירדן כדי למנוע את איתור כלל הכוח. כן הונחתו מסירות מנוע כוחות בחלקו הצפוני של ים המלח. רק מאמץ אחד (של בריגדה 180) הצליח להפתיע את הכוחות התורכיים, שהגנו על קו הירדן. הבריגדה צלחה את הירדן בעזרת גשר, שנבנה באזור דיר חג'לה (באזור גשר אלנבי של היום) במעברה, שלא נצפתה על ידי התורכים.

על ההונאה במבצע הפשיטה לא-סאלט (24 באפריל) ידוע מעט, ואולי זו הסיבה לכישלונה היחסי. התורכים הצליחו להעביר בחשאי כוחות ממערב לירדן למזרחו, הקיפו את הגיסות הבריטיים, וגרמו להם אבדות רבות.

ההונאה במהלך ההתקפה הסופית

למאורעות שנת 1918 בזירה העולמית היתה השפעה ישירה על זירת ארץ ישראל. חיל המשלוח של אלנבי צריך היה להמשיך את שרשרת הניצחונות של בעלות-הברית, שעמדו לסיים את מלחמת העולם.

* הגיסות של אוסטרליה ושל ניו זילנד.

במהלך שנת 1918 התייצב קו החזית בארץ-ישראל מחוף הים התיכון מצפון לארסוף (באזור שפך נחל פולג) דרך השרון והרי השומרון מזרחה לעבר ואדי עוג'ה ולירדן מצפון ליריחו. מבחינה קרקעית אפשר הקו הזה פיתוח מאמץ התקפי מרכזי בשני האזורים המישוריים – באזור החוף (במערב), או בבקעת הירדן (במזרח). הכוח התורכי נפרס בחזית ארץ-ישראל כקבוצת ארמיות F (לשעבר "אילדרים") בפיקודו של לימאן פון סאנדרס, שישב בנצרת. הכוח מנה שלוש ארמיות (4, 7, 8). ארמיה 8 בפיקוד ג'באד פחה היתה אחראית לכל המרחב חוף הים התיכון. ארמיה 7 בפיקוד מוסטפא כמאל, שישבה בהרי השומרון, היתה אחראית בעיקר להגנת הציר ירושלים-שכם. ארמיה 4 בפיקוד ג'מאל "הקטן" הופקדה על עבר-הירדן. סך הכל מנה הכוח ארבע-עשרה דיוויזיות. אך, למעשה, נערכו בחזית פחות מארבעים אלף לוחמים, וגם אלה היו בכושר לחימה וברמת מוטיבציה ירודים. ההתנגדות להתקדמות הבריטית נחזתה כחלשה מזו שהיתה בעזה ובבאר-שבע. תכנית ההגנה התורכית-גרמנית התבססה על הכלל הפשוט "היצמדות לקר" – לכוח הפרוס בדרג הראשון כמעט שלא היתה כל עתודה. לפני גיסותיו של אלנבי עמד קו חלש ודק, שפריצתו לא היתה מסובכת. לתכנון השלב הזה הוקדשה מחשבה מרובה כאשר חלקה של ההונאה בתכנון היה רב.

העיקרון הבסיסי בתכנון "ההתקפה הסופית" של אלנבי היה שמירת מגע וריתוק האויב באגף הימני ומאמץ עיקרי באגף השמאלי, באזור החוף. תכנית ההונאה, שליוותה תכנית מבצעית זו, נועדה למנוע את איתור המאמץ באגף השמאלי, ולביים מאמץ התקפי באגף הימני, בבקעת הירדן.

כשבוחנים את מאמצי ההונאה בשלב הזה מתברר, כי למרות העליונות הבריטית המוחצת בלוחמים, ברוכבים, בנשק, בציוד לחימה ובמוראל הגיסות, הקדיש אלנבי מאמצים רבים להונאה. זו נועדה לחפות על נקודות החולשה בתכנון ובביצוע המשימות המבצעיות, ולהניע את האויב להזיז כוחות לגזרה משנית, ולהחליש את כוחותיו בגזרה העיקרית, כדי להפתיעו בה.

האמצעים, שהופעלו במסגרת תכנית ההונאה, כוונו להעלים את הריכוז האמיתי של הגיסות, להסתיר את ההכנות להתקפה באזור החוף, ולביים ריכוז כוחות ומאמץ התקפי באגף הבריטי הימני בבקעת הירדן ומזרחה לה.

העלמת ריכוז הכוח והסתרת ההכנות להתקפה במישור החוף

לקראת מבצע "פתיחת הדלת" רוכז רובו של חיל המשלוח הבריטי באזור החוף – קורפוס 21 בפיקוד גנרל דלפין, ובו חמש דיוויזיות רגלים, הקורפוס המדברי הרכוב בפיקוד גנרל שובל, ובו שלוש דיוויזיות פרשים. לקראת המבצע צריך היה להעביר מבקעת הירדן ומהרי יהודה למישור החוף שלוש דיוויזיות (דיוויזיית הפרשים הרכובה, הדיוויזיה האוסטרלית הרכובה ודיוויזיית הרגלים 60), סוללות ארטילריה ויחידות רבות אחרות. כדי להסתיר

את ריכוז הכוח, צומצם מספר שותפי-הסוד, הפקודות בכתב הופצו למעט שותפי-סוד בלבד, וכל תנועת הכוחות ממזרח למערב נעשתה בלילות בלבד. בנוסף, הוסתרו הכוחות בחורשות הזיתים ובפרדסי התפוזים במישור החוף (האוסטרלים – באזור לוד, דיוויזיה 4 – באזור סלמה, ודיוויזיה 5 – מצפון-מערב לשרונה (הקריה בתל-אביב דהיום). על הגיסות, שהוסתרו במטעים, נאסר להבעיר מדורות. החיילים הבריטים חיממו את מזונם בכוהל כדי למנוע היתמרות עשן מהמטבחים. לא הוקמו כל מאהלים חדשים. במהלך הקיץ פוזרו הכוחות הבריטיים בגזרה כך שבאתרי פריסתם ניתן יהיה לקלוט גיסות נוספים בלא שהדבר יתבטא באוהלים ובמבנים נוספים. כל היחידות, כולל סוללות הארטילריה, הוסו, כדי שלא יהיה ניתן להבחין בהם מהאוויר. נערכו "בחנים" על צילומים מהאוויר, ויחידה שהתגלתה הועברה למקומה. העליונות האווירית הבריטית נוצלה כדי למנוע טיסות סיור של מטוסי תצפית תורכיים וגרמניים. הופעל בית-ספר לגישור, שפעל תקופה ארוכה לאורך הירקון. הקמת הגשרים ופירוקם הפכה לשגרה. ארבעת הגשרים החדשים, שנפרסו בבית-הספר לגישור, אפשרו להעביר את הכוחות להתקפה. ביפו הפיץ המודיעין הבריטי, שהצבא הבריטי לא יזוז עד לאביב.

ביום של ריכוז כוחות ושל מאמץ התקפי בבקעת הירדן, הוצאת הגיסות והעברתם למישור החוף והרצון למשוך את תשומת-לב התורכים לבקעת הירדן חייבו להפעיל תכנית מפורטת להונאה. בגזרה זו הושאר רק "כוח צ'טור", שמנה גיסות מעטים, ובהם כוחות אנז'ק. בין הפעולות, שנעשו במסגרת ההונאה, היו הקמת מחנות בבקעת הירדן, פריסת מערך-דמה של סוסים במחנות שהתרוקנו (חמישה-עשר אלף דחלילי סוסים עשויים מקנבוס פוזרו במכלאות, מזחלות, שגררו פרדות, הרימו ענני אבק, כדי להקשות על התצפיות התורכיות באזור שונת נימרין, וליצור רושם של פעילות ערב במחנות).

בוצע ריכוז-דמה של כוח בבקעה. "בטליוני הודו המערבית הבריטית" צעדו כל יום ובמשך כמה ימים מירושלים מזרחה לעמק ועם לילה הוחזרו במשאיות כדי שיוכלו לבצע צעדה זו שוב למחרת. כדי שפעילות זו תאוחר, אפשר חיל האוויר הבריטי למטוסי תצפית גרמניים לטוס מעל האזור מבלי לירות.

הוקמו גשרים נוספים על הירדן כדי לאפשר, לכאורה, מעבר כוחות תוקפים בגזרה זו. בוימה פעילות אלחוטית מהמפקדה לשעבר של הקורפוס המדברי הרכוב במעלה אדומים (לאחר מעבר הקורפוס למישור החוף). בוצעו הכנות להעברת המפקדה הכללית של גנרל אלנבי מבר סאלים שבשפלת החוף (אזור צריפין) לירושלים. נסללו קווי קשר ובית-מלון פונה מכל אורחיו האזרחיים בטענה שצריך לשכן את משרדי המפקדה לזמן בלתי-מוגבל.

המשך בעמוד 38

לאומיות

וביטחון בין לאומי

גילו ואשינגטון ומוסקווה התנגדות מסורתית להסגות גבול גיאורפוליות סמוך לגבולותיהן. בזירה העולמית התבהר, כי כשמדובר בשינויים במפה הפוליטית ובמפה הטריטוריאלית, אין לצפות לגדולות ונצורות מדב, שאינו אלא דובון-צעצוע, או מנשר קירח, שהפך למומיה. דומה, כי המלחמה הקרה עצמה, ולא דווקא סיומה – כפי שטען פרנסיס פוקויאמה – שמה קץ להיסטוריה¹. בעיית הלאומיות – שהטרידה את החברה הבין-לאומית מאז המהפכה הצרפתית, והטילה את העולם לשתי מלחמות עולם במאה העשרים – נפתרה לכאורה. כיבוש אירופה המזרחית בידי כוחות סובייטיים הביא בכנפיו עימות בין מזרח למערב באירופה, שהאפיל על כל דבר אחר. בשאר חלקי העולם התעממה הלאומיות בעקבות נסיגת הכוחות האימפריאליסטיים האירופיים מאסיה, מאפריקה, מהאזור הקריבי ומהאוקיינוס השקט. ועתה, משהסתיימה המלחמה הקרה, ראוי לשאול, האם, אכן, הגיעה הלאומיות לקצה דרכה, כפי שטען לא מכבר היסטוריון מכובד².

אם המלחמה יילדה את ההיסטוריה, הנה המלחמה הקרה הפכה את ההיסטוריה לפוחלץ. התיק"ו הגרעיני הבטיח, כי הסיכונים, העלולים לצמוח מכל קריאת-תיגר על הסטטוס-קוו, יהיו גדולים מכדי להעלותם על הדעת. בשני המחנות האידיאולוגיים, שהעימות ביניהם עיצב את פני הפוליטיקה העולמית בשנים 1945-1989, ניתן היה למצוא פה-ושם עקבות של מדיניות חוץ לאומית טהורה יותר, מן הסוג הישן – באירופה המזרחית, או באפגניסטן מצד אחד, ובחצי הכדור המערבי מצד שני. חרף ההסתמכות על עקרונות אנטי-קומוניסטיים מחד גיסא ועל עקרונות אנטי-אימפריאליסטיים מאידך גיסא

1. Francis Fukuyama, "The End of History," *The National Interest*, No. 16, Summer 1989, pp. 3-18.
2. H.J. Hobsbawm, *Nations and Nationalism Since 1780* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).



סיום המלחמה הקרה
הנשיא ג'ורג' בוש והנשיא מיכאיל גורבצ'וב סיימו את
המלחמה הקרה. האם הבעיה הלאומית הגיעה לקץ דרכה
עם תום המלחמה הקרה?

ג'יימס מייאול*

הגדרה עצמית לאומית בעידן הבתר-מלחמתי

מאז מלחמת המפרץ נשמעו דיבורים רבים על "סדר עולמי חדש", שבו יובדו זכויות האדם, לרבות זכות ההגדרה העצמית הלאומית. רבים מקווים, כי מועצת הביטחון של האו"ם תצליח לשמור על שלום ועל ביטחון בין-לאומיים במתכונת, שלשמה הוקמה מלכתחילה. אך לפני שנפנה במישורין לבעיית הלאומיות בזמננו, מן הראוי להזכיר את המעמד של עקרון ההגדרה העצמית הלאומית בחברה הבין-לאומית בשנים 1945-1989.³

הופעת הרעיון על בימת הדיונים בוועידה השלום בפאריס בשנת 1919 נודעה לשמצה בבעייתיות שגרמה. כדי להתמודד עם העובדה הקשה, כי אין חפיפה בין המפות הלאומיות למפות הפוליטיות של אירופה החדשה, קבע **ספר הברית של חבר הלאומים**, כי יש להגן על מיעוטים לאומיים. אולם, אחרי שנוצלה לרעה בידי היטלר, לא הועתקה עוד התפיסה של זכויות המיעוט למגילת האו"ם. במקומה, הוכרה זכות ההגדרה העצמית כזכות בלתי-מעורערת של כל עמים. רוב חברות האו"ם חתמו גם על **הצהרה האוניברסלית על זכויות האדם**, ואשררה. בניסוח, שאומץ במגילת האו"ם, חגגו המדינה הריבונית והיחיד בעל הזכות להגדרה עצמית את ניצחונם; הרעיון, כי מיעוט יכול להגן על זכויותיו, הושלך ככלי אין חפץ בו. בנוסף, לא היתה כל התייחסות לאפשרות של עיון מחדש בגבולות טריטוריאליים, כפי שהופיעה בזמנה בטיטה המקורית של סעיף 10 בספר הברית של חבר הלאומים, שניסח וודרו וילסון.⁴

כיצד אפוא הובן עקרון ההגדרה העצמית בסדר העולמי הבתר-מלחמתי?

אם נתבונן בהתנהגות המדינות בפועל, ברור, כי הקהילה הבין-לאומית נטתה לפירוש שמרני מאוד. הגדרה עצמית לאומית נתפסה כשם נרדף לדה-קולוניזציה של המדינות, שהיו בשליטת אירופה המערבית, ולמעבר לשלטון הרוב בדרום-אפריקה. קבוצות לא-מרוצות בתוך מדינות קיימות

לא יכלו להיעזר ברעיון, לפחות לא מתוך תקווה כלשהי לזכות בתמיכה בין-לאומית נרחבת. הרעיון, כי המדינות הללו – שרובן היו, למעשה, רב-לאומיות – כבר מיצו את זכותן להגדרה עצמית אי-פעם בעבר, זכה לתמיכה נמרצת של ממשלות של מעצמות גדולות ושל מעצמות קטנות כאחת. זו היתה אחת הטענות הבודדות, שזכתה לתמיכה בבירות מערביות ובבירות מזרחיות גם יחד.

אכן, מנסחי מגילת האו"ם לא התייחסו במישורין לזכות ההגדרה העצמית הלאומית, והעדיפו תחת זאת תפיסה מעורפלת יותר, ואולי גם רגשנית קצת פחות, של "עם". אולם, לא היה בכוחה של ההתחמקות הלשונית לפתור את בעיית ההגדרה. אם אי-אפשר לקבוע, מלכתחילה, אילו קבוצות לאומיות זכאיות להגדרה עצמית, אין כל סיבה להניח, כי הגדרת "עם" תהיה קלה יותר. מכל מקום, לבד מן ההפרדה בין סינגפור למלאזיה חודשים ספורים אחרי הקמת הפדרציה ולבד מהתפוררות הקהילייה הערבית המאוחדת (קע"ם), שהתקיימה ממילא רק על הנייר – הפרישה המוצלחת היחידה בשנים 1945-1991 היתה בשנת 1971, כאשר בנגלה-דש ניתקה מעל פקיסטן. במקרה הזה ניצבו שתי מעצמות-העל משני עברי המתרס, אך נמנעו מהתערבות פעילה. הודו ראתה את עצמה חופשית לאחר מכן להגשים את האינטרסים שלה. הנסיבות, שהובילו לתבוסה לביתורה של פקיסטן, היו ייחודיות במינן. לא נקבע שום תקדים. ואמנם, עד 1991 לא היה כל סימן, כי הקהילה הבין-לאומית מעודדת פירוק של מדינות קיימות.⁵

סיום "המלחמה הקרה" לוהה בתחיית הלאומנות, ובעצם אף נגרם על-ידה במובנים מסוימים. ברוב חלקי העולם קיימות מדינות, שכבר התפלגו, או עומדות על סף פילוג. כיוון שברוב המקרים הללו (בקוויבק ובאריתריאה לא פחות מאשר בליטא ובאוקראינה) טוענים הלאומנים, כי הם דמוקרטים, הפירוש המקובל של עקרון ההגדרה העצמית נתון היום ללחצים כבדים מאשר אי-פעם מאז מלחמת העולם השנייה.

סיפק אם ההכרה ברפובליקות הבלטיות, בקרואטיה,

* פרופ' ליחסים בין-לאומיים בבית-הספר לכלכלה ולמדעי המדינה בלונדון. עובד לפי מאמר מתוך Survival, אביב 1992.

3. פסקה זו ערוכה מתוך מאמר קודם, שבו פיתחתי את הטענות בהרחבה: James Mayall, "Non-intervention, Self-Determination and 'The New World,'" *International Affairs*, Vol. 67, No. 3, July 1991, pp. 421-9.

4. Alfred Cobban, *National Self-Determination*, (Oxford: Oxford University Press for The Royal Institute of International Affairs, 1945).

* גם התפרקות צ'כוסלובקיה לשתי מדינות – צ'כיה וסלובקיה – בסוף שנת 1992 עברה יחסית בשקט – המערכת.

בסלובניה ובאוקראינה תגרום להתפרצות מגפה עולמית של פרישות מוצלחות ולגל של הקמת מדינות חדשות. אין להקל ראש בשמרנות של הקהילה הבין-לאומית. רעיון הלאומיות התאים את עצמו, אך לא נמחק כליל, באמצעי הפשוט של השוואתו עם המדינה עצמה, בכל התקופה שאחרי המלחמה. אפשר שאחרי שישקע האבק, שעלה מן התהפוכות, שחוללה ההתפוררות המהירה של ברית-המועצות, לא תהיה הנוסחה החדשה שונה בהרבה. מכל מקום, אין ספק, תחיית הלאומיות המיליטנטית, הרעיון שהמפות הפוליטיות והמפות התרבותיות של העולם חייבות להיות חופפות, מהווה אתגר רציני להסדרים הפוליטיים והכלכליים של החברה הבין-לאומית ולבטחון חברותיה. פוליטית, האתגר מוצג בפני הסטטוס קוו הטריטוריאלי. אם יוקמו מדינות חדשות, כיצד יבססו את הלגיטימיות שלהן? כלכלית, תחיית הלאומיות ניזונה מכישלונן של התכנון המרכזי, ופרדוקסלית, מלחצים להנהיג כלכלת שוק. בפועל, יש להניח שהתפוררות של מדינות תעורר סכסוכים על חלוקת הנכסים, על האחריות לחובות ועל חלוקת העלויות הגבוהות, הכרוכות בתקופת המעבר משיטה כלכלית אחת למשנה. צבאית, קוראת הלאומיות תיגר על הסדר העולמי בשתי דרכים. ראשית, הצדדים לסכסוכים הבין-לאומיים בתוך המדינות הרב-אתניות השונות במדינות השכנות יפעילו לחצים על ממשלותיהם, כדי שיתערבו. הסכנות חמורות במיוחד ברפובליקות הסובייטיות לשעבר. אם ההסכם בין מדינות חבר-העמים החדש בדבר הקמת פיקוד אסטרטגי משותף לא יעלה יפה, עלולות אוקראינה, ביילרוס וקזחסטן להתגלות כמעצמות גרעיניות, למרות שחלק הארי של הנשק הגרעיני הסובייטי מצוי ברוסיה. שנית, שיתוף-הפעולה חסר-התקדים במועצת הביטחון, שהחל בימי מלחמת איראן-עיראק, והגיע לשיאו במלחמת המפרץ, עורר מחדש את השאלה של התערבות חיצונית לגיטימית, ולא רק כדי להרתיע מפני תוקפנות מעבר לגבולות בין-לאומיים מוכרים, אלא, כנראה, גם במקרה של הפרה המונית של זכויות האדם.

קצה של אימפריה והקמת מדינות

המפה הפוליטית הנוכחית של העולם היא במידה רבה תוצר של התמוטטות אימפריות. מאז קונגרס וינה (1815) עברו על העולם שלושה גלים גדולים של הקמת מדינות: הראשון היה במאה התשע-עשרה באמריקה הלטינית, עם נסיגתה של המעצמה הספרדית מהחלק הזה של העולם, השני היה באירופה ובמזרח התיכון, אחרי התמוטטות האימפריה העות'מנית, בית הבסבורג ובית רומאנוב בעקבות מלחמת העולם הראשונה. הגל השלישי התפתח אחרי 1945, כאשר ממשלות מערב אירופה העבירו את סמכויות השלטון לשטחים, שהחזיקו מעבר לים. בהחלטה 1514 של העצרת הכללית של האו"ם (1960) קבעה הקהילה הבין-לאומית, כי אימפריות אינן עוד ישות פוליטית מותרת. ההסכם בשאלה זו יתאפשר,

כמובן, רק מפני שאימפריות, שהגדירו את עצמן ככאלו, לא יתקיימו עוד. סביר אפוא להניח, כי העתיד שייך לאומות, או לפחות למדינות (הנקראות אומות), שנולדו בתהליך דה-קולוניזציה.

כיום מתחווה, כי הנחה זו לקתה משני טעמים. ראשית, ניצחון האידאולוגיה של הלאומיות על זו של האימפריה נבלם ברוסיה על-ידי הבולשביקים. לאחר נפילת שושלת בית רומאנוב הבטיח לנין את עתיד המהפכה בפנייה לעקרון ההגדרה העצמית; הוא אפילו כלל את זכות הפרישה בחוקה הסובייטית. באותם ימים הצליחו רק חלקים מעטים מתחום שלטון הצאר לחמוק, ולהכריז על עצמאותם. בשנת 1940 סיפח סטאלין את הרפובליקות הבלטיות לברית-המועצות, והקים שוב את האימפריה תחת שלטון קומוניסטי. החריג החשוב היחיד היה פינלנד, שהצליחה להבטיח את המשך עצמאותה לאחר מלחמת החורף (1939-1940), כאשר הסכימה לחתום עם מוסקווה על הסכם של נטרליות קבועה ושל אי-התקפה.

דומה, כי ברוב תקופת המלחמה הקרה פתר הקומוניזם את בעיית הלאומים בחברות רב-אתניות, יהיו אשר יהיו פגמיו האחרים. האימפריה הצארית לשעבר אורגנה בברית של רפובליקות סוציאליסטיות באופן, שהסתיר במידה מסוימת את המציאות של שלטון סובייטי. הברית עצמה נבנתה לפי תוואים לאומיים רחבים, וכך גם הפדרציה של רוסיה. בדרך כלל, המזכירים הראשונים של המוסדות המפלגתיים המקומיים היו אזרחים אתניים, אבל הכוח האמיתי היה נתון בידי סגניהם, שהיו תמיד רוסים. יתר על כן, באסיה המרכזית התקשר המשטר הקומוניסטי עם השקעות ועם פיתוח בממדים, שלא היו מתקבלים כלל על דעת צארים; המנהיגים המקומיים שולבו במערכת, ולפיכך לא היתה להם שום סיבה למרוד במוסקווה. מאמצי התעמולה של קבוצות לאומנים גולים זכו לתמיכה של מעצמות המערב, ובייחוד של ארצות-הברית, אך המאבקים הללו לא נועדו לגרום להתפוררותה של המדינה הסובייטית. הלחצים הפוליטיים והלחצים הכלכליים על ברית-המועצות נעשו, למשל, בעזרת אמברגו אסטרטגי נרחב, שארגנה ועדת התיאום לפיקוח על ייצוא רב-צדדי (COCOM), אך אלה היו לחצים במסגרת כלל המלחמה הקרה בין המערב לברית-המועצות. לא היה להם דבר וחצי דבר עם שאלת הלאומים.

התפוררות ברית-המועצות חשפה באיזו מידה היתה ברית-המועצות אימפריה בתחפוש, שכרעה, כמו רבות לפניה, תחת הנטל המשולש של עוצמה, שנמתחה מעבר לגבולות יכולתה, של כישלון כלכלי ושל אבדן אמן ומחויבות אינטלקטואלית של הממסד השולט. אין ספק, התהליך החל כתוצאה מנסיגת הכוחות הסובייטיים מאירופה המזרחית ומהגשמת השאיפות הלאומיות באזור הזה ולחופי הים הבלטי. במדינות הללו, שהיו חשופות מאז ומתמיד להשפעות מערביות, לוו הדרישות הלאומיות בדרישות לבחירות חופשיות ולהנהגת דמוקרטיה רב-מפלגתית. הדרישות להגדרה עצמית לאומית ולזכויות דמוקרטיות באירופה המזרחית ובאירופה המרכזית,

מונופולין על הגישה לשוקי הנשק הבינלאומיים הלגיטימיים, ולא יכלו לזכות במאבק על הכרה בזכויותיהם. פקיסטן המזרחית, היוצאת מן הכלל היחידה מהכלל הזה, לא שוחררה בעקבות מאמצים של תושבי בנגלה-דש, אלא בידי הצבא ההודי, שהתערבותו יצרה את הנסיבות המיוחדות במינן. ממשלת הודו התנגדה בעבר, וממשיכה להתנגד גם היום, ובעויות רבה, להקניית ממד בין-לאומי כלשהו לשאיפות לפרוש מתחום שלטונה – באחרונה של חבל קשמיר ושל חבל פנג'ב. במקומות אחרים יצאו

לאומנים רוסיים בהפגנה במוסקווה

וכעבור זמן – גם בברית-המועצות עצמה, הציבו בפני מעצמות המערב דילמה חמורה, שטרם נפתרה. כיצד יתמוך המערב בתהליך הרפורמות בתוך האימפריה הסובייטית לשעבר בעודו ממשיך לתמוך בפיצוצה, שההגדרה העצמית הלאומית כבר מומשה ברוב חלקי העולם? בימינו מרבים לשמוע את הטיעון, שאם רצונה של רוסיה להפוך לדמוקרטיה תעשייתית מודרנית, עליה לעבור דה-קולוניזציה. כך או כך, ברור, כי מאז 1985 היו ממשלות במערב מעוניינות לסייע למיכאיל גורבצ'וב להנהיג רפורמות בברית-מועצות לפי תפיסותיו הוא, יותר משהיו מעוניינות לעודד פרישה מן הברית, דמוקרטיה ככל שתהיה. הן מעולם לא הכירו בחוקיות הסיפוח של הרפובליקות הבלטיות על-ידי סטאלין, ועובדה זו העמידה אותן במצב מביך. ובכל זאת, אפילו זה לא היה בכוחו להניע את מדינות המערב להכיר בעצמאות של אסטוניה, של ליטא ושל לטוויה עד שנאלצו לעשות זאת בעל כורחן בעקבות הפיכת-הנפל באוגוסט 1991: המערב תירץ את התנהגותו בטענה, כי יש צורך לבסס את השליטה הסובייטית באזור הבלטי, כדי למנוע את התפוררות המדינה בעקבות חתימת האמנה החדשה, שהיתה אמורה להיערך מיד לאחר שובו של גורבצ'וב מחופשתו בחצייה-איי קרים.

הפיכת-הנפל באוגוסט הבלטיה את העובדה, שאי-אפשר יהיה לשמור על קיומה של החברה הבינלאומית אם זו לא תגדיל את מספר חברותיה. רק מעט מאוד נעשה כדי להבהיר מה יהיו התבחינים להגשמת המטרה. אוקראינה, שהחליטה על עצמאותה במשאל-עם בנובמבר 1991, התקבלה כבר כחברה בא"ם; אבל מעצמות המערב חששו שעצמאותה עלולה ליצור במחיר מעצמה גרעינית חדשה. בנוסף, שליטת אוקראינה בחצייה-איי קרים (שסופח אליה על-ידי ניקיטה כרושצ'וב בשנת 1954), שבו מצויים נמלי-הבית של צי הים השחור, עלולה להפוך על נקלה מטרה לשאיפות סיפוח של רוסיה. בדומה לכך, החרדה מפני מלחמת אזרחים ממושכת ביוגוסלוויה, ולא דווקא מחויבות לעקרון ההגדרה העצמית, הניעה את ממשלות המערב להכיר בעצמאות של סלובניה ושל קרואטיה. לגרמניה ולאיטליה היו סיבות משלהן להגיע למצב הזה, אבל בריטניה, צרפת וארצות-הברית, החברות הקבועות המערביות במועצת הביטחון, החלו להשלים בא-ירצון רב עם הרעיון, כי יוגוסלוויה תחדל להתקיים כיישות פוליטית.

הפגם השני בהנחה, כי הדה-קולוניזציה של אירופה פתרה אחת ולתמיד את בעיית המפה הטריטוריאלית, כרוך בסבירותה ההיסטורית. אם מערכת המדינות האירופיות אינה יכולה לעמוד בפני תחיית הלאומיות לאחר סיום המלחמה הקרה, מדוע צריך להניח, כי ההסדרים הבת-רקולוניאליים יחזיקו מעמד זמן ממושך יותר?

ההסדרים הבת-רקולוניאליים החזיקו מעמד בימי המלחמה הקרה, בעיקר, מפני שהתנועות, שדגלו בפרישה, התקשו להתמודד צבאית עם ממשלות, שהחזיקו בידיהן



תמיד הממשלות השולטות כשידן על העליונה, אפילו כאשר לא היה אפשר לדחות כלאחר-יד האשמות בדבר השמדת-עם, או השמדה אתנית – כמו בתחילת מלחמת האזרחים בניגריה, כאשר בני שבט איבו בצפון המדינה נטבחו בהמוניהם, או בעיראק בשנת 1988 כאשר צדאם חוסיין דיכא באכזריות את התקוממות הכורדים בעודה באֶה. הממשלות הללו זכו בדרך כלל בתמיכתן של רוב המדינות, החברות באו"ם.

יבשת אפריקה יצקה את הדפוסים לבניין הזה. לפני קבלת העצמאות גינו הלאומנים האפריקניים, כדבר שבשגרה, את הגבולות הבין-לאומיים המלאכותיים באפריקה, ששורטטו בוועידת ברלין (1884), כשלנגד עיני המשתתפים בוועידה היו האינטרסים האירופיים, ולא האינטרסים האפריקניים. אבל אחרי קבלת העצמאות, הגיעו מנהיגי אפריקה למסקנה, כי על המשטרים הקיימים מאיימים כוחות פולשים חיצוניים וחתרנות פנימית, והאיומים האלה גדולים עד כדי כך, שניתן יהיה לשמור על היעד המשותף של אחדות אפריקנית רק במסגרת הגבולות, שהורישו המעצמות הקולוניאליות.

העיקרון, *uti possidetis* ("המצוי בידך כרגע"), התקבל על דעת ממשלות במערב ובמזרח כאחת; לא רק כפתרון הגיוני לבעיה פוליטית מסובכת, וכך המצב ברוב המקרים, אלא גם כאיסור על דיון כלשהו בשינוי גבולות, בלי כל קשר לסבל האנושי, שגורמים הגבולות הקיימים.

מחצית מפליטי העולם מצויים באפריקה, ומרביתם קרבנות של מלחמות בין-אתניות באתיופיה, בסומליה ובסודן. מסיבות גיאופוליטיות, עורבה קרן אפריקה במלחמה הקרה מאז ומתמיד יותר מחלקים אחרים ביבשת, לרבות דרום אפריקה. אולם, בשום מקרה לא זכו השאיפות לפרישה, או לסיפוח, של המדינות הללו, או של יריבותיהן, בעידוד ישיר כלשהו של ברית-המועצות, או של ארצות-הברית. ואמנם, גם אם אריתריאה עצמאית כעת, ויש סיכוי, שתזכה בהכרה בין-לאומית אחרי משאל-עם, שייערך בשנת 1993, אין זה משום שהחברה הבין-לאומית גילתה לפתע סובלנות כלפי פרישה. הסיבה לכך היא, שכדי לשים קץ למלחמת האזרחים, ולהדיח רודן, שהיה עד לא מכבר בן-חסותם של הסובייטים, נאלצה ארצות-הברית לתווך בהשגת הסכם, שהכיר ב"חזית השחרור של טיגרה" (TPLF), תנועה חלשה יותר צבאית מ"חזית השחרור העממית של אריתריאה" (EPLF), הצריכה להיות אסירת-תודה לה מבחינה פוליטית. מעצמות המערב הגיבו על השינויים בקרן אפריקה בעקבות סיום המלחמה הקרה, כמו שהגיבו על המתרחש באזור הבלטי ובמרכז אירופה: חרף הדיבורים הרמים על "סדר עולמי חדש", לא החל המערב לעיין בכובד-ראש בעקרונות, שעליהם מושתת הסדר הזה, או על הדרך לקיימו.

דמוקרטיה והסדר העולמי החדש

האשמה זו נשמעת קשה מדי, ולכאורה לא מוצדקת. בקרב הקהילה הבין-לאומית גוברת ההסכמה, כי להתמוטטות הקומוניזם ולמשברים המקומיים במדינות

בתר־קולוניאליות כה רבות בעולם השלישי יש שורשים משותפים: כולם צמחו מתוך האופי הלא־ייצוגי של ממשלות בעולם הקומוניסטי ובעולם השלישי, וכתוצאה מכך – מחוסר לגיטימציה פנימית. מגני הסדר העולמי החדש יכולים לציין, ובצדק, כי הנהגת דמוקרטיה רב־מפלגתית היתה אחת התכונות העיקריות, שהביאה ליישוב סכסוכים אזוריים, שנפתרו מאז סיום המלחמה הקרה – בנמיביה, באנגולה, באתיופיה ובקמבודיה. מנקודת־ראות זו, חשוב, כי אריתריאה תזכה בהכרה רק אחרי שיתקיים משאל־עם, יותר מן העובדה ש־EPLF הגיעה למצב, שהיא יכולה לקיים משאל־עם כזה, אחרי שלושים שנות מאבק צבאי נגד אדיס־אבבה.

אולם, לאחר עיון מדוקדק יותר, יש הצדקה לספקנות מסוימת בקשר לסדר העולמי החדש. העברת השלטון מידי בריטניה ומידי צרפת למושבותיהן לשעבר בשנות החמישים ובשנות השישים נעשתה בדרך כלל אחרי הקמת מוסדות פרלמנטריים ואחרי בחירות, שהתיימרו להיות דמוקרטיות. הדבר לא היה אפשרי בוויטנאם ובמקומות אחרים בדרום־מזרח אסיה, שבהם היה המאבק על השלטון מלכתחילה מאבק צבאי בממדיו המקומיים והגלובליים גם יחד. במובן מסוים אפוא ההתעקשות על כרטיס כניסה דמוקרטי בכל פעם שהמעצמות הגדולות, האר"ם, או שניהם, נוטלים חלק בהסדר שלום אזורי, אינה אלא המשך הנוהג, שנקבע בגלים האחרונים של הדה־קולוניזציה. אבל השאלה החשובה היא, מה קורה אחר־כך?

ידוע מה קרה בחלקים רבים של העולם השלישי אחרי העברת הסמכויות: הבחירות התקיימו פעם אחת בלבד. אופוזיציה גונתה כמותרות, שממשלות, השקועות ראשן ורובן בבניית אומה ובפיתוח כלכלי מהיר אינן יכולות להרשות לעצמן. משטרים חד־מפלגתיים הופיעו במדינות בלתי־מזדהות רבות ובמדינות קומוניסטיות כאחת, והשלטון מרוכז ברוב המקרים בידי נשיא, שמונה לכל ימי חייו. אבל ההתפתחויות לא השפיעו על החברה הבין־לאומית, מפני שממשלים אוטוקרטיים ודמוקרטיים גם יחד מוגנים רשמית על־ידי מגילת האר"ם מפני התערבות בענייניהם הפנימיים. ניתן להפעיל אמצעי אכיפה רק כדי להרתיע תוקפנות מעבר לגבולות בין־לאומיים, או להודפה. אם הסדר העולמי החדש אמור להיות מושתת אפוא על דמוקרטיה, יש לקבוע מה יהיו המנגנונים הבין־לאומיים, שאפשר יהיה להפעיל כשלא אותר שום איום על שלום העולם ועל ביטחונו.

אולם, סופו של חשבון, הרבה תלוי בכוחה של דעת־הקהל הבין־לאומית. אמנם, אין זה מנגנון רבי־כוח, אבל במידה שהוא זוכה לחיזוק ביוזמות דיפלומטיות וביוזמות מעשיות, אין להתעלם ממנו כליל. התמוטטות הקומוניזם מקשה עוד יותר על ממשלות אוטוריטריות להצדיק את קיומן בהסתמכות על עיקרי הריכוזיות הדמוקרטית. בנוסף, ארגונים בין־לאומיים, כמו הקהילה האירופית וכמו אר"ם, וארגונים לא־ממשלתיים, כמו קרן קרטר, השקיעו מאמצים דיפלומטיים גדולים בסיוע לממשלות

קומוניסטיות לשעבר ולממשלות בעולם השלישי בניסיונותיהן לכונן שוב מוסדות דמוקרטיים. גם החשיבות, שמייחסים כיום מוסדות פיננסיים בין־לאומיים, לממשל יעיל ותכליתי בתכניות לרפורמות כלכליות, שמדינות רבות בעולם השלישי נאלצו להנהיג, עשויה להיות בלם מפני חזרה לשלטון אוטוקרטי.

אולם, השאלה, מה תהיה עוצמתה האמיתית של תנועה זו, מותנית במידה רבה בכינון זיקה חיובית בין דמוקרטיה ללאומיות. במובן הזה, האופטימיות מייצגת את ניצחון התקווה על הניסיון, ולא דווקא ניתוח מפוכח של השאלה, כיצד תפעל מערכת יחסים מורכבת זו הלכה למעשה. קונור אוברייאן ציין לא מכבר, כי "לאומיות ודמוקרטיה הם שני מושגים שונים מבחינה איכותית, שאינם עולים בקנה אחד", כיוון שדמוקרטיה היא שיטת ממשל, ולאומיות היא תערובת של רגשות.⁵ יש טוענים, כמו אינון פאואל, כי הדמוקרטיה תחזיק מעמד רק במקום, שבו השתיים מתלכדות באקראי, מפני שהמיעוט חייב להשלים עם רצון הרוב, לפחות כל עוד ממשלה נבחרת מחזיקה בשלטון.⁶ מעטים חוקרי הלאומיות, שיחלקו על הדעה, כי רק עמים מעטים, יחסית, היו בני־מזל דיים כדי למצוא את עצמם בנסיבות כאלו.

בספרו, **ממשל של הנציגים**, הטיף ג'ון סטיוארט מיל לעיקרון של הגדרה עצמית לאומית משני טעמים עיקריים. הראשון היה הצורך לכבד את הערך הראשוני של חירות אישית (קריאה, שהנשיא ג'ורג' בוש התקשה להתנגד לה כאשר קרא לסדר עולמי חדש, המבוסס על ערכי המערב). הטעם השני היה, שאם מדינה מכילה שתי קבוצות לאומיות שוות, פחות או יותר, לא תהיה הדמוקרטיה יציבה; כל קבוצה תחתור להשתלט על המדינה באמצעים דמוקרטיים, כדי להפלות לטובה את חבריה. האידיאל הדמוקרטי של אזרחות שווה יסבול, באופן בלתי נמנע, מהתהליך הזה.

לטיעון הזה, שהושמע בראשונה בשנת 1861, היתה תהודה ברורה בימינו. גם אם אין הוא מהווה הסבר מספק להקמה המהירה של מדינות חד־מפלגתיות באפריקה בשנות השישים, לאפליה השיטתית נגד המיעוט שווה־הזכויות, אבל הקתולי, בצפון אירלנד, או לחוסר האמון, שרוחש המיעוט הסרבי להבטחות הקרואטיות בדבר אזרחות שווה. אין ספק, הטיעון הזה הנו חלק חיוני בכל הסבר שיינתן. פרשנות זו מובילה למסקנה עגומה: אם הסדר העולמי אמור להישען על מבנה מסוים, ולא על הכרה בריבונות מדינית, בשעה שהנסיבות החברתיות והפוליטיות במדינות רבות טרם התפתחו לנקודה, שבה ניתן לצפות, כי המחויבות לדמוקרטיה תעמוד בפני התקפה אתנית, או לאומנית, כי אז העולם לא עומד להיות מקום יציב במיוחד. לפנינו תקופה ממושכת של אנרכיה בין־לאומית, או שצריך יהיה לקבוע כללים מתירניים יותר בדבר התערבות בין־לאומית לגיטימית. וכדי שלהתערבות כזו תהיה משמעות, יהיה על המעצמות הגדולות להפגין נכונות גדולה יותר לתמוך בסדר הקיים באמצעות פעולה קיבוצית.

5 - Conor Cruise O'Brien, "Nationalists and Democrats," *New York Review of Books*, 15 August 1991.

6 - Enoch Powell, "Nationalism Debate," *BBC 2*, 29 October 1991.

התגוננו בעזרת כל האמצעים המפלים, שעמדו לרשות (מכסים, מכסות, סובסידיות, תמרוני מטבע), וכי לא זו בלבד שמדיניות "רושש את שכנך" לא הצליחה לפתור את הבעיות הכלכליות בעולם, אלא תרמה למשבר הפוליטי באירופה ולהיסחפות לעבר מלחמה. שיעורי האבטלה בעולם הקפיטליסטי גבוהים כיום מאשר אי-פעם מאז סוף שנות הארבעים; האין זה נאיבי אפוא לשאול, מה יהיו התוצאות האפשריות של הלאומיות החדשה בתקופה של מיתון כלכלי מתמשך?

מוסדות ברטון וודס* פעלו במיטבם בתקופה של צמיחה כלכלית חסרת-תקדים, בין שנות החמישים הראשונות לשנת 1973. אז בוטל לבסוף שער החליפין הקבוע. המוסדות האלה הצליחו למנוע נסיגה אל הלאומיות הכלכלית התחרותית של שנות השלושים, עמדו בראש תהליכי ליברליזציה מתקדמים ושילוב של הכלכלה העולמית, ואפשרו לממשלות לחתור להשגת יעדיהן החברתיים והכלכליים הלאומיים בהתערבות חיצונית מזערית. הבעיה, הכרוכה בניסיון להישען על הערכה זו, כדי שתעמוד בצורה מיטיבה כל כך גם בראש חידוש הלאומיות של המערכות הפוליטיות בברית המועצות לשעבר ובאירופה המזרחית, ותנהיג את הליברליזציה של כלכלות העולם השלישי, היא בכך, שאין מערכת זו פועלת עוד בצורה תכליתית. זאת, כיוון שהמדינות איבדו חלק ניכר מיכולתן לשלוט במשקיהן הלאומיים נוכח הייצור הבינלאומי והסרת הפיקוח מזרימת ההון. סיבה נוספת לפרדוקסליות היא, שהממשלות פונות יותר ויותר לעבר צורות חדשות של לאומיות כלכלית (ולחייאת צורות ישנות), במאמציהן להתחרות על נתחי שוק, ובייחוד בתחומי טכנולוגיה מתקדמת. הכישלון המתמשך של המעצמות התעשייתיות המובילות להביא את "סיבוב אורגוואי" של דיוני הסחר לידי סיום מוצלח אינו מבשר טובות לגישה הגלובלית והרב-צדדית לפתרון סכסוכים כלכליים.

בנסיבות הללו קשה לומר דברמה מוסמך על התוצאות הכלכליות האפשריות של הלאומיות החדשה. אך אין פירוש הדבר, שלאומיות זו תחתור תחת כלכלת השוק הבינלאומית, כפי שעשתה בשנות השלושים.

לא יכול להיות ספק, שבהתפרצות הלאומיות האתנית באירופה המזרחית ובאימפריה הסובייטית לשעבר טמונים זרעי סכסוך כלכלי. כישלון התכנון הכלכלי המרכזי היה כה מקיף, עד כי החלו לתלות תקוות מופרזות בכוחו של השוק החופשי להביא לרווחה ולשגשוג. ייתכן, שהסרת הפיקוח מעל המשקים הלאומיים תביא לתוצאה זו בטווח הארוך, אבל יש להניח, כי בעתיד הקרוב תתווסף לכישלון הכלכלי גם מבוכה כלכלית. אין ספק, בכל מקום, שבו מתרחשת התפוררות פוליטית מתוספים חילוקי-הדעות הבלתי-נמנעים על חלוקת הנכסים הכלכליים לבעיות החמורות ממילא, הקשורות במעבר משיטה כלכלית אחת לרעותה. עם אתגרים כאלה קשה להתמודד גם בתקופות של שגשוג, אולם בתקופה של קשיים כלכליים חמורים, הם עלולים לפגוע בתהליך החזרה לממשל

אחד מעיקרי האמונה של החותרים להנהגת סדר עולמי חדש הוא, כי דמוקרטיה (ומכאן – ביטחון) מותנית בשגשוג, וכי הביטחון מחייב, כי הממשלה תמשוך ידה מן השוק. לפני שנפנה לסכנות של אנרכיה מכל עבר ומן הסבירות של ערובות מצד המעצמות הגדולות, מן הראוי לשאול, האם יש להניח, כי ההתפתחויות בכלכלה העולמית ילבו את האש של הסכסוכים הלאומיים, או שמא יפעלו כרצועות בידוד מפני מגפת הפרישות.

המסגרת הכלכלית של החברה הבינלאומית

הסדר הבינלאומי, שהוקם בשנת 1945, הושתת על דפוסיים פרלמנטריים ועל ערכים סוציאלי-דמוקרטיים, ולא דווקא על ערכים ליברליים קלאסיים. בראשונה הוקמה מסגרת של מוסדות בין-ממשלתיים כדי לשרת את כלכלת השוק הבינלאומית (קרן המטבע הבינלאומית – IMF; הבנק הבינלאומי לשיקום ולפיתוח – IBRD; הבנק העולמי; הסכמי המכס והסחר – GATT; והארגון לשיתוף פעולה כלכלי ולפיתוח – OECD). המוסדות האלה ניתצו את המיתוס, שהיה נפוץ בחברות ליברליות, כי הכלכלה שייכת אך ורק לחברה האזרחית, ולא למדינה. אמנם, היעדים, שהמוסדות הללו נועדו להגשים – התנועה החופשית ביותר האפשרית של טובין ושל שירותים מעבר לגבולות הבינלאומיים – היו ליברליים ללא רבב; אך, בפועל, נעשו ויתורים משמעותיים לטובת הלאומיות, או, לפחות, לטובת תביעות קודמות של מדינות-אומה בסכסוכים כלכליים. לפי הסכמי GATT, שומרות המדינות על זכותן להנהיג מחסומי סחר מפלים בנסיבות שונות, לרבות כל איום, הנשקף, לדעתן, לביטחונן, או לאינטרסים חיוניים אחרים שלהן. בדומה לכך, ממשלות, המבקשות סיוע מקרן המטבע הבינלאומית, מעבר לשווי תרומתן לקרן, חייבות, אמנם, להסכים להתערבות בעניינים הכלכליים הפנימיים, אך שומרות על זכותן לסרב לתנאי, ולהפסיד את הסיוע.

על אף יומרותיהם, נתפסו המוסדות הללו במשך כל ימי המלחמה הקרה כתשתית הכלכלית של הברית המערבית, ובמובנים חשובים תפיסה זו היתה נכונה. בשנות השבעים ניסו מעצמות המערב לשלב את מדינות מזרח אירופה במסגרת הסכמי GATT, חרף העובדה, שההסכמים היו מכוונים לכלכלות שוק, ולא למשקים, המתנהלים לפי פקודה. הרעיון היה להזרים לגוש הסובייטי אוטונומיה כלכלית. בשנת 1986, כשברית-המועצות עצמה גילתה עניין בהצטרפות למוסדות הכלכליים של המערב, נתקלה בהתנגדותה העזה של ארצות-הברית; עמדה זו השתנתה רק בשנת 1990.⁷

עם סיום המלחמה הקרה קמו לתחייה לא רק הלאומיות, אלא גם ההתלהבות לשוק חופשי. ראוי לזכור אפוא מה היתה ההנמקה הפוליטית לעשיית השלום הכלכלי בתום מלחמת-העולם השנייה. הדבר היה מבוסס על אמונה איתנה, כי המיתון הגדול גרם לכך שממשלות

* קרן המטבע הבינלאומית והבנק לשיקום ולפיתוח הנזכרים לעיל, שהוקמו ביולי 1944 מכוח ההסכמים שנחתמו בוועידת האלם לענייני מטבע וכספים, שהתכנסה בעיירה ברטון וודס, ניר-המפשייר, בארצות-הברית – המערכת.

7. James Mayall, "The Western Alliance, GATT and East-West Trade," in David Balbwin and Helen Milner (eds.), *East-West Trade and the Atlantic Alliance*, (New York: St. Martin's Press, 1990), pp. 21-45.



תחיית הלאומיות בחבר המדינות היתה פועל-יוצא של סופם של ברית-המועצות ושל הקומוניזם

כי אי-אפשר לבטל את הפחדים האלה כלאחר-יד, כמשהו לא-מציאותי.

אין ספק, הרבה מאוד תלוי במדיניות, שיאמצו לעצמן מדינות הקהילה האירופית, אבל אי-אפשר להניח מראש, כי הקהילה תספק סיוע כספי, או תעניק גישה לשווקים, בהיקף הדרוש כדי לשכך את הלהט הלאומני המתפרץ באימפריה הסובייטית לשעבר. לבד מן הוויכוח המתנהל בתוך הקהילה האירופית גופא בין "המרחיבים" ל"מעמיקים", יש להניח, כי מי שייצא וידו על התחתונה מן התחרות הפנימית הגוברת בין מדינות הקהילה יתבע פיצוי, עם התקרב השלב של איחוד השוק האירופי, בסוף 1992. כיוון שפיצוי כזה אינו בא בחשבון במסגרת הקהילה, כל הסיכויים, שהוא יינתן על חשבון מדינות אחרות. ברור, כי ההגירה המתגברת מארצות המזרח נתפסת כבר היום בעיני ממשלות רבות כאיום, והיא מהווה נושא שנוי במחלוקת בתוך הקהילה האירופית עצמה. כבר עכשיו

קונסטיטוציוני, ולפתוח פתח לכוחות לאומניים, שונאי זרים.

אמנם, הקהילה האירופית החליטה, שתישא-ותיתן על הצטרפות מדינות נוספות רק אם ייוסדו על עקרונות דמוקרטיים, אבל קשה להעלות על הדעת, שמשאי-ומתן כזה יתנהל ללא יציבות פוליטית סבירה. ככל שהאווירה הפוליטית מסוכסכת ומבולבלת יותר, כך סביר יותר להניח, כי ממשלות יאלצו להגיב מיד על לחצים להגנה לאומית, בלי כל קשר לתוצאות בטווח הארוך. אחרי ככלות הכול, רוב הממשלות, שעסקו בלוחמה כלכלית של "רושש את שכנך" בשנות השלושים, הצהירו, כי הן הודרכו על-ידי עקרונות כלכליים ניאוקלסיים; הן נאלצו לנטוש את העקרונות האלה כתוצאה מהסיכונים הפוליטיים, הנובעים מאבטלה המונית, ולא כתוצאה מאימוץ דוקטרינה חדשה. אבדן התמיכה בארגון "סולידריות" בפולין ובמפלגות אופוזיציה אחרות במזרח אירופה מלמד,

יש חצי מיליון פליטים ביוגוסלוויה; אם הסכסוך יתפשט למקומות נוספים באזור, או אם סכסוכים דומים יציפו חלקים מברית המועצות לשעבר, ההגירה למערב עלולה לצאת מכלל שליטה. מגמה כזו תביא למדיניות מחמירה יותר לקליטת מהגרים במערב, וזו עלולה להחרף את הסכסוכים הלאומיים, המתחוללים כבר עתה.*

חלק מהסכנות הללו, ובייחוד הסכנה האחרונה, עלולות להתממש כתוצאה מהסרה מהירה מדי של הפיקוח על המשק בעולם השלישי. האתגר העיקרי, שמציב העולם השלישי כיום לביטחון הבין-לאומי, הוא, שהנאמנות הבין-לאומית לתיקונים מבניים ולצמיחה כתוצאה מייצוא תיפגע, בייחוד במדינות העניות יותר. כישלון כזה יכול לגרום, במקרה הטוב, להמשך ההתדרדרות של מדינות העולם השלישי לעבר התנוונות מבית ולהידחקות לשולי הזירה הבין-לאומית. במקרה הגרוע, הקשיים הכלכליים יחמירו את המחלוקות האתניות בנוגע למשאבים ולנשיאה שווה בנטל. יש להניח, כי התוהו ובהו שישתרר יביא להתערבות חיצונית.

הסדר הבין-לאומי הבתר-מלחמתי אפשר לממשלות העולם השלישי להמשיך במאבק האנטי-קולוניאלי גם לאחר שזכו בעצמאותן על-ידי ניצול מוסדות בין-לאומיים לתמיכה בטיעונן בזכות שדה משחק כלכלי שווה לכל נפש. כל עוד נמשכה המלחמה הקרה היה למדינות הללו קהל מאזינים. ביצירת המשוואה בין התפתחות ללאומיות ובניסיון להשתלט על שתייה כמונופולין, עלה בידי ממשלות אסיאניות ואפריקניות להסיט את תשומת-לבו של העולם מבעיותיהן הפנימיות. בנוסף, הטענה, כי הפיגור בהתפתחות נובע מסיבות חיצוניות, שמקורן בכלכלת העולם הקפיטליסטי, שימשה משענת איתנה למנהיגים, שהלגיטימיות שלהם מבית היתה מפוקפקת. זו היתה דוקטרינה משחיתה במובנים רבים, אבל אפשר לומר, כי היא סייעה לייצוב הסדר הבין-לאומי. לא זו בלבד שהשמרנות החדשה – שלפיה אין התפתחות ללא דמוקרטיה – אינה נכונה, אלא שבנסיבות מסוימות היא עלולה להחיש את התפוררות המדינה עצמה; הפוליטיקה בעולם הבתר-קולוניאלי סבבה בדרך כלל סביב ההשתלטות על המדינה, והפרס היה ראוי, שייאבקו למענו, משום חלוקת טובות ההנאה, שנלוותה לניצחון. עדיין יש להמתין ולראות כמה תוהו ובהו כלכלי בעולם השלישי מסוגל הסדר הבין-לאומי לסבול.

אם יתברר, כי אפילו חלק מן החששות האלה מבוסס כל צורכו, לא זו בלבד שרמת הנימוסין והאדיבות ביחסים הכלכליים הבין-לאומיים תדרדר, אלא שהשקיעה הכלכלית תלבה גם סכסוכים בין-אתניים. אולם, אפשר לראות את ההתפתחויות בכלכלה העולמית גם באור חיובי יותר. יש מקום מסוים לתקווה, כי הלאומנים החדשים ילמדו משהו מן ההיסטוריה. אין זה נכון, כפי שטוענים כלכלנים שמרניים רבים, כי הצלחה כלכלית היא תמיד תוצאה של הימנעות הממשלה מהתערבות בשוק. רוב המדינות המצליחות מבחינה כלכלית, החל מארצות-הברית, או גרמניה במאה התשע-עשרה, ועד דרום קוראה בימינו,

הקימו תחילה את השוק המקומי ואת בסיסן התעשייתי באימוץ גישה בדרנית מאוד להשקעות זרות ולייבוא. התקופה הממושכת ביותר של צמיחה כלכלית ושגשוג, שידע העולם, התבחשה במשטר של כלכלת שוק ליברלית ופתוחה מאוד. זאת ועוד: כישלונה של הכלכלה המתוכננת מן המרכז נטל ממנה את יוקרתה כחלופה כלכלית אפשרית. לא יהיה בזה די כדי למנוע ממשלות לאומניות מלנקוט אמצעים, כמו מדיניות הגנה, אבל לא יכולות להיות להן שום אשליות בדבר היתכנותה של אוטרכיה לטווח הארוך. הלאומיות הכלכלית התחרותית בשנות השלושים התגלתה כתהליך, ההורס את עצמו מבפנים, ואין להניח, כי תהליך כזה יצליח עכשיו, כאשר המשקים הלאומיים תלויים הדדית במידה גדולה הרבה יותר.

קיימות שתי סיבות נוספות, המחזקות את הדעה, כי הכלכלה הבין-לאומית עשויה להקים רצועת בידוד מפני הצורות ההרסניות יותר של הלאומיות. הסיבה האחת קשורה לקשיים המעשיים, הכרוכים בהתרת הסבך של התשתית של משקים לאומיים, שהיו משולבים קודם לכן. ככל שמתברר, כי המעבר מכלכלה נשלטת לכלכלה ולמנגנוני מחירים, הנקבעים על-ידי כוחות השוק, יהיה תהליך מייגע מאוד ומכאיב. כך מתחזקת הטענה בזכות קיום שיתוף-פעולה תפקודי כלשהו (למשל: רשתות חשמל, צינורות גז ורשתות של מסילות ברזל). מנקודת-ראות זו, מעורר להיווכח, כי מנהיגי רוסיה, אוקראינה וביילורוס



פעלו במהירות כה רבה כאשר הכריזו על מעמד "חבר העמים" שלהם.

הסיבה השנייה היא, שהמשך אבדן השליטה של המדינה בכלכלה מקל על השלמה עם תביעות לאוטונומיה מקומית של קבוצות אתניות, הסבורות, כי מפלים אותן כיום לרעה. השימוש בדגם של הקהילה האירופית עבור כל העולם כרוך בסכנה: רוב הניסיונות להקים איגודי מכס ואזורי סחר חופשי במקומות אחרים נכשלו. עם זה, מעניין לציין, כי רוב המיעוטים האתניים באירופה המערבית, המאורגנים מבחינה פוליטית – הסקוטים, הברטונים והקטלנים – תומכים בהפיכת הקהילה האירופית לאיגוד פדרטיבי, או קונפדרטיבי. טענתם הבסיסית – המדינה המודרנית קטנה מכדי להתמודד עם בעיות מסוימות, וגדולה מכדי להיות מסוגלת לדמוקרטיה משתפת ולקבוצות בעלות זהות. בעיקרון, אין כל סיבה מדוע האצלת סמכויות למטרות מסוימות לא תמצא לה אוזן קשבת מחוץ לאירופה (כמו בתוכה), כפתרון סביר למתחים הפנימיים והבלתי-ימנעים בין הטוענים לצדק ולסדר בחברה הבין-לאומית. ויטען, מנקודת-ראות זו, כי התפתחות גושי הסחר האזוריים, אם "סיבוב אורוגוואי" ייכשל, אחת ולתמיד, עלולה להניב תוצאות חיוביות יותר מכפי שמקובל לחשוב.

התערבות לגיטימית

אין צורך לתלות תקוות רבות מדי בהשערה כזו. הבעיה המעשית המובנת מאלה היא, שלא ניתן לחזות מראש את הצורה שילבש חזון הסדר העולמי הפוליטי המבורך; הדלי בול מכנה אותו, "מי הביניים החדשים".⁸ בינתיים, עלינו להמתין ולראות אם ההוכחות, שהצטברו מאז סיום המלחמה הקרה, מלמדות, כי הפירוש המקובל של הגדרה לאומית שונה ותוקן, כדי לעודד תפקידי שיטור פעילים של המעצמות הגדולות, שיפעלו בתיאום ביניהן, למען הסדר הבין-לאומי, יותר מאשר למען תועלת פרטית. האופטימיסטים בתומכי הסדר העולמי החדש פירשו את פעולת בעלות-הברית, שהקימו מקלט בטוח לכורדים אחרי מלחמת המפרץ, כהוכחה, כי ההבנה המקובלת של סעיפי אי-ההתערבות במגילת האר"ם, אכן, זכתה לפירוש חדש. ומנגד, הממשלות של המעצמות הגדולות היו להוטות תחילה ליישם את כללי אי-ההתערבות בצורה קפדנית ומחמירה ביותר ברגע שהכוחות העיראקיים נהדפו מכוויית.⁹ המעצמות נאלצו לפעול להגנת הכורדים, לא משום איזו חשיבה יסודית מחודשת בשאלת ההתערבות הלגיטימית, אלא מפני שדעת-הקהל איימה לנטוש אותן דווקא בשיא הצלחתן. הרדיפות של הקהילה הכורדית בצפון עיראק לאחר מכן מלמדות, כי בבגדאד אין מתייחסים ברצינות יתירה לערובות המערביות. הלחץ מן המשבר הכורדי אינו, כי בעתיד ההתערבות תהיה קלה יותר מאשר בעבר, אלא שכאשר יוסכם להקים כוח כדי להרתיע תוקפנות, או להודפה, חייבים המשתתפים העיקריים להסכים, כי אחריותם אינה מסתיימת עם הגשמת המטרה העיקרית. ואין לזלזל בלחץ הזה. אם

החברה הבין-לאומית מתכוונת להקים מבנים, שיתמכו בביטחון הבין-לאומי חשוב, כי אדריכלי המבנים האלה יבינו את ההשלכות האנושיות והמוסריות של מעשיהם. אל להם לנסות ולהגשים את המשימה העקרה של תיקון מגילת האר"ם כך, שתתיר התערבות למטרות הומניטריות. מוקדם עדיין לומר, האם הלחץ הזה נלמד. במנשר, שפורסם אחרי ועידת הפסגה של "שבע הגדולות" (G-7) ביולי 1991, קראו מנהיגי המדינות המתועשות הגדולות להתוות קווים מנחים ברורים יותר בקשר להתערבות האר"ם, לרבות הזכות לחצות גבולות בין-לאומיים כאשר יש הוכחות להפרות רציניות של זכויות האדם.¹⁰ ייתכן, אמנם, כי יש כיום נכונות חדשה לשקול התערבות כזו, בעיקרון, אך ההוכחות מצביעות על כך, שזו עדיין תגובה לאירועים, המתרחשים כאשר הדפוסים הישנים קורסים תחתיהם, ולא דווקא מאמץ רציני לנקוט יוזמה. גם אין זה ברור, האם המעצמות הגדולות יהיו מוכנות להיענות לקריאות עזרה כאשר האינטרסים הביטחוניים שלהן עצמן אינם נתונים בסכנה מיידית. במחצית דצמבר 1991 פנו הסיעות היריבות בסומליה לאר"ם, לקהילה האירופית ולארגון לאחדות אפריקה (OAU), וביקשו לשים קץ ללחימה, שהן עצמן אינן מסוגלות לסיימה.¹¹ כשהכריז נשיא סומליה, כי "האנרכיה מתפשטת ללא מעצורים, אנו זקוקים לכל עזרה, שנוכל לקבל", לא היו לחברה הבין-לאומית תקדימים רבים להסתמך עליהם. בשנים האחרונות התחמקו המעצמות הגדולות משאלת הריבונות המדינית בהסתמך (ואולי יתר על המידה), על ארגונים לא-ממשלתיים, שיושעו את קרבנות מלחמת האזרחים. אבל בעתיד, יש להניח, כי המעצמות יידרשו למלא תפקיד פעיל וישיר בעצמן. מעטים הסימנים, כי הן מתלהבות לכך.*

כיוון שהאיזמים על הביטחון, המתעוררים כתוצאה מסכסוכים לאומיים, הם, בעיקר, איזמים אזוריים, ייתכן, כי יהיה הגיוני להחיל עיקרון של תמיכה בטיפול בסכסוכים האלה בכל מקום אפשרי. אולם, במקומות, כמו אפריקה, יש להניח, כי מחסור כללי במשאבים יקטין את התכליתיות של הגישה האזורית. גם באירופה, שבה המשאבים אינם מהווים בעיה, אין שום הסכמה על הדרך ליישב את האינטרסים של הביטחון האזורי עם הזכויות להגדרה עצמית לאומית. הקהילה האירופית ומועצת אירופה קבעו את התנאים, שבהם יצטרכו לעמוד מדינות המבקשות הכרה, ובוודאי כאלו, המבקשות להתקבל לקהילה. התנאים האלה כוללים דמוקרטיה, הגנת המיעוטים וזכויות האדם ומחויבות ליישב סכסוכים פוליטיים וסכסוכי גבולות בדרכי שלום. התנאים האלה כשלעצמם ראויים להערצה, אבל קל הרבה יותר לנסחם מאשר ליישם.

המשבר ביוגוסלביה הוא דוגמה חיה לסכנות ולדילמות, הכרוכות בעניין. הקהילה האירופית והאר"ם טיפלו במשבר בזהירות רבה ביותר. האשמה אינה רובצת על צד אחד בלבד – לסרבים בקרואטיה יש סיבות היסטוריות טובות לחוסר אמונם בהבטחות הקרואטיות – אבל אין

8. בול כינה זאת: "...גלגול חדש וחילוני של סמכויות חופפות, או של סמכויות מפוצלות, שאפיינו את הנצרות של ימי הביניים". ראה: Hedley Bull, *The Anarchical Society*, (London: Macmillan, 1977), pp. 264-76.
9. גיימס מייאול, שם, עמ' 429-421.
10. Keesing's Contemporary Archives, Vol. 37, Nos. 7-8, 1991, p. 38321.
11. טיימס, 16 באוקטובר 1991.

* ואכן, באמצע דצמבר 1992, נחתו כוחות ארצות-הברית בסומליה, כדי לאבטח את חלוקת המזון בה – המערכת.

תהיה הצורה, שתלבש המפה המדינית, אשר תהיה, שאלת זכויות המיעוטים תמשיך לעמוד בראש סדר-היום הבין-לאומי עד סוף המאה.



ההונאה במבצע אלנבי

(המשך מעמוד 27)

לורנס שלח סוכנים לסביבות רבת-עמון, ובידיהם הוראות לנהל שם משא-ומתן לרכישת כמויות גדולות של מזון לסוסים כהקדמה לפעילות רכובה רבת-ממדים. פעולות ההונאה, ההסתרה וההטעיה השתלבו ברושם, שהותירו פעולות הפשיטה מעבר לירדן בחורף 1918, ובנוכחות של יחידה מובחרת – דיוויזיית אנד"ק – בעמק הירדן. העובדות רמזו על כיוון המתקפה העיקרית. בפועל, אין הוכחות ברורות, שהפעולות הביאו להעברת יחידות תורכיות ממערב הירדן למזרחו, אך ברור שלא ננקטו צעדים מחויבי-מציאות לקידום מתקפה באזור החוף. יחד עם זאת מוכיחה מפת המודיעין התורכית-גרמנית, שנמצאה בנצרת, כי בהערכת המודיעין בשבעה-עשר בספטמבר, ערב פתיחת המתקפה הבריטית, לא אותר ריכוז הכוח בחוף. מכאן, שתכנית ההונאה עשתה את שלה. הדיווח היחיד שהגיע הועבר ממטוס סיור, ותוכנו היה: "מספר יחידות פרשים נראות בכנפו השמאלית של האויב", וזאת באזור, שבו רוכזו 301 תותחים במקום 70 קנים, שהיו בו לפני כן. מפקדת אלנבי באזור החוף אותרה בסיוור התורכי כמחנה ח"ר, ובו כשני גדודים. כדי למנוע שינויים בהערכת-המצב התורכית, ולזרוע בלבול ואי-הבנה במפקדת הכוחות התורכיים-גרמניים, תקפו מטוסים בריטיים מפקדות וצמתי קשר.

מעט אחרי הזריחה הפציצו מפציצים בריטיים את בנייני מפקדות הארמיות 7 ו-8, את מחנות האוהלים של מפקדות הקורפוס ואת מרכזיית הטלפונים העיקרית של הצבא התורכי בעפולה. בטיסה נמוכה ובפצצות ניתקו חלק מחוטי הטלפון. חלק מקווי הטלפון נותקו על-ידי הצבא הערבי. הקשר הטלפוני בין טול-כרם [מפקדת הגזרה, שבה בוצע המאמץ העיקרי] ובין מפקדת הארמיה חוסל בשבע בבוקר וכן הושבתה תחנת האלחוט של ארמיה 8.

אלנבי הצליח לרכז בגזרת שפלת החוף, שהיתה כרבע מקו החזית כולו, כוח בן 35,000 חיילים, 900 פרשים ו-383 תותחים לעומת 8,000 חיילים ו-130 תותחים בצד התורכי. "למעשה, הוכרעה המערכה לטובתנו", כתב וייוול, "בטרם נורתה ירייה אחת". בשישה-עשר בספטמבר

כל ספק, הצבא היוגוסלוי פגע בזכויות האדם של הקרואטים בשיטתיות. ההתעקשות כי גם הסרבים וגם הקרואטים יפגינו את מחויבותם להפסקת-אש לפני שכוח השלום של האו"ם ייכנס לשמור עליה, נובעת, ללא ספק, מתוך הערכה מציאותית של העוינות הפראית, שכמעט אינה ניתנת לשליטה, שפרצה כתוצאה ממלחמת האזרחים. התעקשות זו מבוססת גם על הבנה מפוכחת של הדרישות מכוח שלום בדרך כלל. במקרה הזה מחמירים הקשיים עוד יותר עקב הנחת הגרמנים, כי הכרה מוקדמת בקרואטיה ובסלובניה תערער את רצונו של הצבא היוגוסלוי ללחום, ועקב הבנה של מעצמות גדולות אחרות, כי הדבר רק יחזק את נחישות החלטתה של סרביה להקים בכוח את "סרביה הגדולה".*

ייתכן, כי לגישה הבין-לאומית ההססנית למשבר ביוגוסלביה יש סיבה מובנת נוספת, אם כי לא כל כך ערבה לחיך. אם האו"ם יתערב מוקד מדי, הוא עלול לגלות, כי מחויבותו להסדר מדיני של סכסוכים טריטוריאליים נפגעה ללא תקנה: הוא עלול להיעשות צד לשרטוט כפוי של הגבולות החדשים בין הרפובליקות. מצד שני, אפשר, כי הסיכוי לכונן דמוקרטיה בת-קיימא בקרואטיה יגדל, אם גבולותיה ישורטטו מחדש כך, שיוצאו ממנה האזורים, שבהם הסרבים רוב, כפי שטען קונור קרוז או'בריאן.¹²

המחלוקת סביב ההכרה היתה, לכאורה, עניין של הערכה שונה לגבי תוצאותיה; השאלה היתה איזו דרך תִּמְרָב* את הסיכויים להסדר פוליטי ותמזער את הסכנה, כי הסכסוך יתפשט לבוסניה-הרצוגובינה, ויגלוש להונגריה, לאוסטריה ואולי גם לגרמניה עצמה. למען יציבות אירופה, חשוב שהתקבלה ההחלטה הנכונה, אבל עדיין מוקדם לומר את מי תצדיק ההחלטה להכיר בקרואטיה ובסלובניה – את האופטימיסטים, או את הפסימיסטים.

מסובך לקבל החלטה נכונה משום שברבדים העמוקים יותר היא משקפת מחלוקת, שטרם נפתרה בין שתי תפיסות בנוגע לשאלה מה היחס בין דמוקרטיה ללאומיות. דומה, כי מנהיגי ארצות-הברית, בריטניה וצרפת רוצים בסדר בין-לאומי, המבוסס על עקרונות שעיבד בשעתו אקטון,^{***} המרוממים את האזרחות על פני הלאומיות. מתברר, כי מקבלי ההחלטות בגרמניה, באוסטריה ובאיטליה מצדדים, כנראה, בתחייה של ההגדרה העצמית הלאומית, המבוססת בדמוקרטיה על זהות תרבותית, כפי שהטיפו מיל ווילסון. לא ברור אם הושגה התקדמות רבה ביישוב המחלוקת בין שתי התפיסות הללו במאת השנים האחרונות. ואכן, אין להניח, כי פתרון כזה עומד על הסף.

כל שניתן לומר בביטחון הוא, כי אין להניח, שיהיה זה שירות טוב לביטחון הבין-לאומי, אם ינסו לכפות תנאים חמורים על חברות בחברה הבין-לאומית. צעד כזה יחייב הומוגניות מבנית, או תפיסה צרה של הגדרה עצמית. הוא הדין ביחס לסיכויים, כי הביטחון הבין-לאומי ישתפר, אם המעצמות הגדולות יקדישו תשומת-לב רצינית יותר לשאלות המיעוטים.

* יש להניח, כי השקפה זו תשאב עידוד נוסף מהטלת האיסור על טיסת מטוסים עיראקיים מדרום לקו הרוחב 32 בסוף אוגוסט 1992, במטרה מוצהרת למנוע פגיעה במיעוט השיעי – המערכת.

12. Conor Cruise O'Brien, "Democracy is not Enough," The Times, 28 November 1991.

** למרב – to maximize
מירוב – maximization
המערכת.

*** ג'ון אמריך אקטון (Acton) (1834-1902), היסטוריון ומדינאי אנגלי, פרופסור להיסטוריה בקיימברידג'. האמין בחירות דתית ופוליטית ובשלטונו העליון של מצפון הפרט – המערכת

ובאשר למקום, שבו יופעל המאמץ העיקרי. במעשיו הביא אלנבי לניצול מיטבי של עוצמתו הקרבית נגד האויב תוך שהוא מונע זאת מהצד שכנגד. בהפעלת כלי ההונאה לקראת המערכות המתוכננות נעזר אלנבי כמעט בכל השיטות ובכל אמצעי ההונאה. אלה הופעלו ברמה האופרטיווית, אך, תוך פיקוח הולם, בדרג הטקטי. הופעלה הונאה סבילה, שהשתדלה לאפשר לאויב לצבור מידע הונאתי בעיקר בכך שאפשרו למטוסי תצפית תורכיים לטוס מדי פעם באזורים, שבהם בוצעה הונאה. הופעלה מערכת הסוואה, שהסתירה והעלימה מתקנים, כוחות וציוד צבא. כן, ננקטו צעדים של הונאה פעילה, שכוונו להדליף לאויב בצינורות שונים מידע הונאתי, ובעיקר הונאה חזותית על-ידי הצגת כוחות בעזרת ריכוזי-ידמה בשילוב כוחות אמת. בהפעלת מערך ההונאה ובשילובו בכל צעד מהשלבים של כיבוש ארץ-ישראל על-ידי הצבא הבריטי בפיקודו, תרם אלנבי תרומה נוספת לקרב, שהוגדר מאוחר יותר על-ידי רבים, "לא היה זה קרב של חיילים אלא של מפקד". זה היה קרב של מפקד, שהיטיב לנצל את תרומת ההונאה.



פתחו חייליו של פיסל ומטוסי RAF בהתקפות ממזרח לירדן לעבר דרעא. הפריצה בחוף נקבעה לשחר בתשעה-עשר בספטמבר. בערב לפני כן החלה פעולה מוקדמת ממזרח לכביש שכם במטרה לשפר את העמדות בגזרה זו, ולשרת את המאמץ העיקרי כפעולת הטעיה. "כוח ציטור" ביצע פעולות הטעיה, שמטרתן לרתק ולמנוע הפעלה של ארמיה 4 התורכית שהושארה ככוח יחיד בבקעת הירדן, אגפו המזרחי של המבצע.

רעם התותחים בשפלה, שהחל בשעה 0430, ונמשך רבע שעה, בישר את פתיחת המתקפה. כוחות חיל הרגלים לכל רוחב שפלת החוף, פרצו את גדרות התיל, וכבשו את ביצורי התורכים. דיוויזיות הפרשים ניצלו את חוף הים לתחילתו של מסע כיבוש מהיר. זה הביא בהמשכו לכיבוש נצרת ב-21 בספטמבר, לכיבוש דמשק באחד באוקטובר, ולכיבוש חאלב ב-26 באוקטובר. בעצם, השיגה המתקפה את כל המטרות של "חיל המשלוח המצרי" בפיקודו של גנרל אלנבי. הקרבות בזירה זו הסתיימו ב-31.10.18 כשנחתמה שביתת-הנשק בין בעלות-הברית לתורכיה.

סיכום

קצין בריטי כתב אחרי המלחמה, "ההתקפה הבריטית של התורכים היתה כשל נמר חתלתול". אין זו בושה לנצח כשיש עדיפות כוחות. מבחנו של המצביא הוא להשיג ניצחון מרבי בהשקעה מזערית. אין ספק, גם תכנית פחות מתוחכמת מזו של אלנבי היתה עשויה להצליח למוטט את המערך התורכי בכל אחת מהמערכות – אולם, מן הסתם, במחיר גבוה יותר. אלנבי השיג את מטרותיו בשדה הקרב תוך ניצול כל הלקחים והאמצעים האופרטיוויים:

- א. הכנות מושלמות
 - ב. הטעיה, ריכוז כוח והונאות בקנה-מידה גדול
 - ג. תגבור הצלחה ולא כישלון
 - ד. פיקוח – לוודא, כי ניתן לסמוך על פקודיך, וכי פקודותיך, אכן, מתבצעות.
- בתוך כל הצעדים, שננקטו על מנת להשיג ניצחון שלם, פעל אלנבי רבות בהונאה, בהטעיה ובהסוואה. הוא ניצל את ההונאה המבצעית ברמה האופרטיווית כאמצעי חשוב, העומד לרשותו ולרשות הדרג המסתער, ורתם אותה להצלחת תכניותיו המבצעיות כמעט בכל שלב של תכנון מסודר, בעת ההכנות ובעת ביצוען השלם.
- בבניית תכנית ההונאה בשלבים השונים של כיבוש ארץ-ישראל השתמש אלנבי בכל מרכיבי ההונאה: בראיית הנולד, בהערכות, בשליטה בעוצמת האש, בפיקוח ובאחריות הכוללת. הוא בנה את ההונאה ואת ההטעיה כחלק אינטגרלי, ולפעמים גם כחלק דומיננטי, של המהלכים הצבאיים העיקריים.

אלנבי הפעיל את ההונאה בצורה, שאפשרה לשבש את הערכת מודיעין האויב אודות צבאו והסתתה. הוא הונה את התורכים, ומנע מהם, בעיקר, לגבש את תמונת המצב ועל בסיסה את הערכת-המצב באשר לאזורים, שבהם ריכוז את כוחותיו לקראת המערכות העיקריות,

על האסטרטגיה ועל הטקטיקה

חלק ב'

על מנגנוני הבטיחות הטבעיים של המערכת

עד כה התייחסנו למנגנוני הבטיחות הטבעיים האישיים. אולם, המחקר העכשווי על תאונות בארגונים מורכבים, מצביע גם על קיומם של מנגנוני בטיחות טבעיים של המרקם הקבוצתי והארגוני. היחלשותם הופכת את המערכת למועדת לתאונות.¹

חוקר התאונות הבריטי ג'יימס ריזון הציע לבחון את תופעת התאונות ככשל מערכתי – לא במונחים טכניים של מכונה מורכבת, שבחלקיה השונים מתרחשים כשלים טכניים, אנושיים ונהליים כפי שמניחה הגישה המכניסטית-הנדסית של "הגנה לעומק", אלא כאל גורמי חולי, המקננים בגוף המערכת (לטנטיים) – בדומה לגורמי מחלה, המקננים בגוף האדם, ופוגעים באיזונים ובחיסונים הטבעיים של המערכת. בטיחות הארגונים ההיפר-מורכבים מותנית ביכולתנו לחשוף את "גורמי המחלות", החבויים במרקם הפנימי של הארגון (resident pathogens), שהתפתחו הדרגתית זמן רב לפני האירוע, ומהווים חממה מזמינה להתרחשות תאונות כשאירוע חיצוני כלשהו – הגורם הישיר לתאונה – מוציאם מהכוח אל הפועל.

ארגונים היפר-מורכבים מועדים יותר לתאונות יותר מארגונים פחות מורכבים. זאת לא רק מאחר שהם יותר ריכוזיים, ומתקיימות בהם תלויות רבות יותר ומורכבות יותר, והטכנולוגיות שהם מפעילים פחות סלחניות לשגיאות, אלא גם מאחר שהאפשרות להתפתחות המתמשכת של "גורמי המחלות" מבלי שיתגלו ויאוזנו, גדולה יותר.

לפי תפיסה זו, התמודדות מערכתית של הארגונים האלה עם בעיית התאונות לפי "בטיחות על-ידי ההגנה לעומק", היא רק התמודדות עם הסימפטומים החיצוניים של התופעה, ולא עם התופעה עצמה. יתר על כן, בכך הם עלולים לאורך זמן אף לפגוע במערכת האיזונים הפנימיים של הארגון, היוצרת את החיסונים ואת המנגנונים

בחלק הראשון של המאמר הוגדרו ההבדלים בין טקטיקה לאסטרטגיה בהקשר ללחימה בתאונות אימונים.

מעבר לסף מסוים של שיפור בבטיחות על-ידי הגדלת המודעות, על-ידי שיפור המשמעת, על-ידי שיפור הנהלים וכדומה, התקדמות משמעותית בבטיחות מחייבת להגדיל את האמצעים, המוקצים לכוחות היבשה. חיל האוויר מגיע לרמות בטיחות גבוהות, בין השאר, כיוון שיש לו רמת משאבים, המאפשרים לקיים רמה גבוהה של בטיחות. הלקח העיקרי הוא, כי את משמעות התאונות צריך לבחון בשתי הרמות, הן ברמה טקטית, המחפשת את הסיבות הישירות לאירוע, והן במישור אסטרטגי-מערכתי. אין האחד מבטל את הצורך באחר. בפועל, רוב החקירות נעצרות ברמה טקטית-מצבית של הסיבות הישירות לאירוע. וכשגורמי האירוע "נמצאים", הם נתפסים כ"מיצוי חקירת המקרה והסקת המסקנות הנדרשות".

חשיבה אסטרטגית של המלחמה בתאונות האימונים צריכה לבחון, האם לא התערער במהלך השנים היחס בין מורכבות הסביבה ובין ההזדמנות להתנסות, שמאפשרת המערכת לקצינים בדרגות השונות. כדי להילחם בתאונות יש לחפש את הסיבות לה; אך גם להתמודד במישור האסטרטגי-מערכתי עם סוגיית הבטיחות באימונים בהיבטיה הרחבים.

1. בכל מקום במאמר הכוונה – לתאונות אימונים, אלא אם צוין אחרת.

בבטיחות באימונים

ד"ר צבי לניר*

* המכון לחקר החשיבה האסטרטגית ויישומה והתכנית למדיניות ציבורית בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת תל-אביב.

כאשר ניגודיות משלימה כזו מתערערת כתוצאה מהשתלטות אחד הקטבים על ניגודי המשלים – לדוגמה, השלטת המשמעת על האלתור, או האלתור על המשמעת – או כאשר שניהם מתקיימים זה לצד זה ללא מתח ניגודי ביניהם לאורך זמן, מתפתחים אותם "גורמי מחלה", המקננים בגוף המערכת (לניר, 1988).

"בריאותה" של כל מערכת ארגונית אנושית מותנית בקיומו של מתח ניגודי משלים – ביכולתה לקיים "גם-וגם". כל ביטול של מתח כזה מחליש, ומזמין תאונות. אופי התפקוד של המערכת ואופי הסביבה, שעליה להתמודד עמה, יקבעו במידה רבה מה הם האיזונים המתאימים בין המתחים האלה, החיוניים לתפקוד התקין. האיזונים האלה משתנים כאשר משתנית סביבת המערכת. כך, לדוגמה, כאשר המערכת הופכת ליותר תלויה-טכנולוגית, חייב האיזון בין תלות במשמעת נוהלית ובין החופש לאחריות שיפוט להשתנות לפי ההקשר הקונקרטי.

חשיבה טקטית וחשיבה אסטרטגית על תאונות אימונים

אחת המשמעותיות של האמירה הידועה, "ההווה קובעת את ההכרה", היא, כי על הוויות שונות יש להפעיל צורות שונות של הכרה. על מצבים ועל מערכות פתוחות יש להפעיל חשיבה שונה מאלו, שמפעילים על מערכות סגורות. ניתן לומר, כי למערכות הסגורות אין אסטרטגיה, רק טקטיקה. אמנם, טקטיקה מורכבת, אך עדיין טקטיקה. מערכות פתוחות מחייבות אותנו לקיים שתי רמות שונות של חשיבה על המערכת – חשיבה טקטית וחשיבה אסטרטגית.

במאמרי, "סף החשיבה האסטרטגית"¹, עמדתי על ההיבטים השונים של ההבחנות בין חשיבה טקטית ובין חשיבה אסטרטגית. ההבחנה האתגרית ביותר בין שתי צורות החשיבה היא, כי בעוד שתפיסת המציאות ברמת החשיבה הטקטית היא כמציאות של ברירות החלטה דיכוטומיות – "או-אר" – שלרובן יש גם פתרונות

הטבעיים הפנימיים נגד תאונות, ואף להחלישה מבלי משים. מבחינה זו, טענה זו דומה לטיעון, שהעלינו כאשר דנו בדם הבודד כיחידה הקטנה ביותר של מערכת היפר-מורכבת, ומשלימה את הטיעון הזה.

גישה מערכתית זו, המביאה את המושג מערכת פתוחה, ובעיקר את המטאפורה של תפיסת המערכת כמערכת אנושית, ולא מכניסטית, מכניסה לתחום הדיון את המושג "ניגודיות משלימה" כיחידה הבסיסית להבנת המערכת.

במחקר שטח ממושך, שנערך על נושאת מטוסים גרעינית אמריקנית, ובחן את סיבות העומק לרמה הגבוהה של הבטיחות במערכת, מצא, כי המערכת מקיימת בתוכה ניגודיות משלימה של משמעת נוהלית חמורה מחד גיסא ושל כושר אלתור, המתבסס על ידיעה, על מקצועיות ועל אחריות, הנרכשת בהתנסות, מאידך גיסא. כולם חיוניים לתפקוד המערכת ולבטיחותה. המשמעת קשוחה, אך יש הזדמנויות רבות ללמוד מהתנסות בלתי-נמנעת בגבולות של מעטפת הביצועים (להפורט, רוצ'לין ורוברטס, 1987; לניר, 1988).

הספרות הצבאית מספקת עדויות רבות לכך, שזה קורה ביחידות קרביות, המגיעות לרמה מקצועית גבוהה של חיילות. ביחידות הללו מתקיימת תרבות ארגונית של שלמות, המכילה ניגודיות כזו מבלי להיגרר לאחד הקטבים משמעת, או אלתור. הקורא מופנה לספר לא פיקניק² על לחימת חטיבת הקומנדו הבריטית במערכת פולקלנד, על-מנת להיווכח, כי הישגי החטיבה במלחמה זו – שבכל קנה-מידה יכולים להתחרות בהישגיהם המפוארים ביותר של הסירות שלנו – לא נבעו ממשמעת קפדנית ומהקפדה על קטנות כגדולות, ואף לא בגלל כושר אלתור, בגלל תעוזה ובגלל נכונות ליטול סיכונים, אלא נבעו מקיומה של שלמות, של מתח ניגודי משלים של שני הקטבים במערכת ומתרבות ארגונית של מאבק מתמיד לא לקיים את האחד על חשבון של האחר. מטלה זו מחייבת מיומנות רבה, שהיא המבחן לכל מקצוענות, ובעיקר זו של כוחות היבשה.

2. מאת ג'וליאן תומפסון, תורגם לעברית, ויצא לאור אשתקד בהוצאת מערכות בליווי הקדמה קצרה, אך מאלפת, של קצין ח"ר וצנחנים ראשי. ראו גם רשימה של קצ"ר על הספר במערכות 328, עמ' 31-27.

3. מערכות 325, עמ' 2-11.

תורתיים מן המוכן, חשיבה אסטרטגית נוקטת קו של "גם וגם" כאשר יחידת החשיבה הראשונית, שאינה ניתנת לחלוקה מבלי לפגוע במהות ההבנה האסטרטגית, מכילה ניגודיות משלימה. דיוננו על תאונות האימונים מהווה הזדמנות להמחיש את ההבחנות הללו.

ה"אסטרטגיה" של ההתמודדות עם נושאי התאונות ברמת המערכת עליידי "הגנה לעומק" היא אסטרטגית רק במראות. למעשה, זו חשיבה טקטית, או טקטיזציה של האסטרטגיה. ההבדל בין חשיבה טקטית לבין חשיבה אסטרטגית אינו הבדל של מורכבות, או של דרג. "הגנה לעומק" משקפת חשיבה טקטית. חשיבה כזו יכולה להיות מורכבת מאוד, ומתייחסת גם לרמות העליונות של הארגון, ועדיין כצורת חשיבה, להיות טקטית. ההבדל בין חשיבה טקטית לבין חשיבה אסטרטגית אינו במורכבות, או באיודאות. ההבדל גם אינו מתמצה בהבדל בין דבר ישיר לדבר עקיף, בין מוחשי ובין מופשט, בין נקודתי ובין כולל, בין גלוי ובין סמוי. ההבדל החשוב הוא בכך, שהגישה הטקטית לבטיחות בוחנת את הדברים במושגים קטגוריאליים, שמתקיים יחס של מסמן-מסומן בינם ובין דברים קונקרטיים, שניתן להצביע עליהם בצורה ישירה בשטח, דוגמת המושגים "תאונה", "נוהל", "תקלה טכנית" וכו', וניתן לבחון את הדברים במונחים ממצים של סיבות ושל תוצאות. כך מודדים את זווית הירי בפועל, ביחס להוראות הכתובות על זווית המותרת לירי, ובודקים האם הדברים "בוצעו", או "לא בוצעו" לפי הנהלים. בחשיבה טקטית חייבת להיות רק דרך אחת לפירוש הדברים: אסור להניח אפשרות לפירושים שונים משום שבמצב הזה, היא תהפוך לבלתי-נשלטת. כאשר מתגלית אפשרות כזו, רואים בכך דבר, המחייב תיקון מיד על מנת למנוע הישנות אפשרות כזו בעתיד.

לעומת זאת, חשיבה אסטרטגית על בטיחות מחייבת בחינת הדברים במרחב המתח הניגודי בין מושגים מפרשים, שמתקיים ביניהם מתח ניגודי משלים. כאשר אנו בוחנים את עניין הבטיחות במושגים של חשיבה אסטרטגית, עלינו להמיר את יחידת החשיבה המשמעותית ממושגים מוחשיים – "תאונה", "נוהל", "תקלה טכנית" וכו' – למושגים דוגמת המושג "מקצועיות", שהם לכשעצמם מכילים ניגודיות פנימית.

שני המושגים המפרשים הראשוניים של המקצועיות הצבאית הם "משמעת מקצועית" ו"אחריות מקצועית". בין משמעת מקצועית ובין אחריות מקצועית מתקיים מתח ניגודי משלים. מערכת "בריא" מצליחה לקיים את השלמות במתח הניגודי, שנוצר ביניהם. השלטת משמעת, מעבר לסף מסוים, פוגעת בתרבות האחריות של המערכת. גם הדגשת האחריות האישית כקריטריון עליון של הארגון סופה שתוליך לשיבושים ולעיוותים חמורים. הניסיון לקיים את שניהם במנותק, כאשר בנושאים מסוימים פועלים לפי שיפוט של משמעת (אימונים), ובפעילויות אחרות – לפי שיפוט של אחריות (פעילות מבצעית), גם היא סופה שתוליך לעיוותים ושיבושים, המחלישים את המערכת, והופכים אותה למועדף לפרוענות.

ממד אחר של ניגודיות משלימה זו נמצא בין ההיגיון המופשט של התיאוריה המרכזית של המערכת ובין ההיגיון של התבונה המקומית של הקבוצה הקטנה בהתנסותה בהקשר מסוים. יואיט (1985) דיבר על unbounded nondeterminism של המערכות הפתוחות מבחינת זמן ומקום. הוא ציין, כי אין תיאוריה, או היגיון חיצוני להם, היכולים לתאר את פעילותן, או להסבירה בדרגת דיוק ובירידה לפרטים, ההכרחית לבניית מערכות בעלות יעילות יישומית. מערכות כאלו ניתנות להבנה ולתפעול יעיל יותר בהתבסס על הלוגיקה ועל הסמנטיקה המקומית של האדם ושל הקבוצה הקטנה בהקשר, דרך מה שהוא מכנה, "מיקררתיאוריות". גם במחקר הנזכר, על הבטיחות בנושאים המטוסים הגרעיניים, נמצא, כי הקבוצות הקטנות מפתחות מיקררתיאוריות משל עצמן, והמיקררתיאוריות הללו הן מרכיב חשוב, אם כי סמוי, בבטיחות המערכת. יתר על כן, התברר, כי דווקא כאשר המערכת המרכזית לפיקוח נכשלת, והמערכת נכנסת למצב של תוהו-והוה, הופכת היכולת של הקבוצה הקטנה להפעיל את תבונתה למרכיב הקריטי, החסר כל תחליף במניעת תאונות, ובעיקר בהקטנת ממדי האסון (על כך ראו גם אצל דניס ואגויר, 1979).

לארגונים יש עושר של צורות ושל מנגנונים "טבעיים" לאיזונים דינמיים בין תבונת תת-הקבוצות ובין הגיונם המרכזי. אחד מממדי המבחן של ארגון מצטיין הוא דווקא קיומו של מתח מסוים – ניגודי ומשלים – בין תרבות תת-הקבוצות ובין תרבות הארגון בכללותו. כאשר היחידה מקבלת את מטרות הפעולה, את נהליה ואת ההיגיון לפתרון בעיותיה מהארגון הגדול יותר, שהיא משתייכת אליו, אך אלה אינם ממצים את תבונתה.

כל ניסיון "להרוס" את המנגנונים המורכבים האלה על מנת ליצור "ארגון אפקטיווי" במובן של ארגון, הפועל לפי עקרון-על אחד, יכול רק להחליש את המנגנונים האלה, אך לעולם לא לבטלם מכל וכל. המחקר העכשווי בתורת הארגון מכיר בחשיבותם של מנגנוני הניגודים האלה לשרידות הארגון. יכולת הלמידה והתבונה ההתנסותית של הקבוצות הקטנות ושל צוותי הפעולה והכוריאוגרפיה העשירה של הצורות הניגודיות, המוכלות בארגון, ודינאמיות ההבעה שלהן היא ממד חשוב של הגמישות הבטיחותית של ארגון, הפועל בסביבה פתוחה (וייק, 1987).

בעקבות האירוע בתחנת-הכוח הגרעינית ב"אי שלושת המילין" ובעקבות הלחץ הציבורי, שהופעל על הרשות האמריקנית לפיקוח גרעיני (NRC), הנפיקה הרשות בשנת 1980 סדרה של נהלים חדשים ומחמירים, שמטרתם להקטין את ההסתברות של "אירועי בטיחות" במתקנים הגרעיניים בארצות-הברית. חוקר תאונות (מרקוס, 1988) בחן 24 מתקנים גרעיניים, והשווה את כמות "אירועי הבטיחות", שהיו בהם מספטמבר 1981 עד ספטמבר 1982. הוא מצא, כי במתקנים, שרמת בטיחותם היתה נמוכה לפני 1980, והחילו על עצמם את התקנות החיצוניות של הרשות כתקנות הפעולה הקובעות שלהם, לא חל

שיפור משמעותי ברמת בטיחותם. לעומת זאת, מתקנים, שקיימו רמה טובה של בטיחות לפני 1980, דחו את החלת התקנות החיצוניות של הרשות, והמשיכו לקיים ולפתח, תוך כדי למידתם מניסיונם, את נוהלי הבטיחות שלהם, המשיכה רמת בטיחותם להשתפר בעקבות האירוע ב"אי שלושת המילין".

גם בנושא הזה של המתח בין החלת ההיגיון של תקנות המערכת המרכזית ובין התבונה המקומית, צריכים טיפוסים שונים של ארגונים שונים למצוא איזונים אחרים למתח הניגודי המשלים. במערכות סגורות המתח בין היגיון המערכת המרכזית ובין התבונה המקומית קטן בהרבה מזה, שיש להתיר במערכות, הפועלות בסביבה פתוחה.

ולבסוף, גם בין הגישה האסטרטגית לתאונות ובין הגישה הטקטית חייב להתקיים מתח ניגודי משלים. כך, ברמת החשיבה האסטרטגית אנו יודעים, כי אי אפשר למנוע תאונות, אך ברמה הטקטית עלינו לחשוב ולפעול כאילו כל תאונה ניתנת למניעה, וחייבים למונעה. סתירה? לא בהכרח. ניגודיות משלימה? דומני, שכן. מהבחינה הטקטית יש הצדקה לדרוש טיפול נקודתי פרטני תקיף. אך ברמת החשיבה האסטרטגית עלינו לדעת, כי מעבר לסף מסוים אין להסתפק בכך. הטקטיזציה של החשיבה האסטרטגית מוליכה לגישת של "יותר מאותו דבר" (more of the same). לפי הגיונה, העובדה, כי תאונות ממשיכות להתרחש, היא עדות לכך, שלא עשינו די, ויש להדק עוד את חגורת הנהלים, את המשמעת, את ההתרחקות מאזורי הגבולות של מעטפת הביצועים (האישית, הארגונית והטכנית). לפי הגיון החשיבה האסטרטגית על נושא התאונות, קיים קו תיחום, שמעבר לו "יותר מאותו דבר" סופו לפגום בבטיחות המערכת כיוון שהוא יחליש את ההגנה הטבעית של המערכת. הניגודיות המשלימה והיכולת לפרשה נכונה במציאות קונקרטית היא הבסיס לכל חשיבה אסטרטגית מוצלחת. כאשר מנסים לבטלה על-ידי השלטת עיקרון אחד על ניגודו, המשלים אותו, משלמות מערכות צבאיות מחיר יקר. ובעניין הזה אין חשיבות לכך אם בחשיבה אסטרטגית במלחמה עסקינו, או בחשיבה אסטרטגית על המלחמה בתאונות האימונים.*

האם התאונות בצה"ל מעידות על כשל מערכתי ברמת החשיבה האסטרטגית?

אני מציע לבחון את תאונות האימונים ככשל מערכתי, המחייב חשיבה אסטרטגית. עם זאת, איני מתיימר לבצע חשיבה זו במקום מי שאמור לעשות זאת. בפרק המסיים הזה אציג רק כמה הדגמות מגרות, כך אני מקווה, לחשיבה אסטרטגית כזו בהקשר למלחמה בתאונות האימונים. כמעט בכל ארגון תעשייתי, שהושלטה בו בטיחות תלוית-נהלים, היא גורמת להתכנסות המערכת לרמת מורכבות של פעולות, שניתן לכסותן בנוהלי הבטיחות.

בדומה לכך, ניתן היה לצפות, כי בצה"ל תגרום בטיחות תלוית-נהלים לפישוט האימונים עד לרמת המורכבות, שניתן לכסותה בנוהלי בטיחות; ובכך תרחיקם ממטרתם – הכנת הכוחות למלחמה.

ככל שניתן להבחין – גם אם לא חסרות דוגמאות לפישוט באימונים – בצה"ל, כמערכת, התפתחות כזו טרם התרחשה. נראה, כי ביחידות הקרביות של כוחות היבשה אנו עדים למפגש בין דרישות נקודתיות למשמעת בטיחותית-נוהלית ובין תרבות ארגונית של חוסר פשרות ברמת הדרישות המבצעיות למאמץ אלתורי רב על מנת לאפשר את ביצוע המשימות למרות כל המכשולים. המפגש הזה יוצר מצבים בלתי-אפשריים, שאת מחירם משלמים, בעיקר, הקצונה הזוטרה והחיילים ביחידות הקרביות. שכן, האפשרויות להתרחשות תאונות עקב כמות הצירופים הבלתי-נשלטים, האפשריים בשדה-הקרב של כוחות היבשה (ובמידה פחותה, גם באימונים, המנסים להיות ריאליים), גדולות ביותר. אין תימה, כי בעקבות כל תאונה, כוללות ועדות החקירה בדר'חותיהן המלצות לגבי הוספת נהלים ומנגנוני פיקוח על הקיימים. כל המלצה של ועדת חקירה נראית כבעלת הצדקה, שאינה ניתנת לערעור. אך הצטברות של החלטות מוצדקות כאלו מוליכה לתוצאה הפוכה מהגיון ההצדקה של ההמלצות המבודדות.

מטבע הדברים, רוב ועדות החקירה מתייחסות לפעילות של היחידות הקרביות. עד מהרה היחידות הללו מוצאות את עצמן בסבך של תקנות, שכל אחת מהן לוקחת "מרווח ביטחון", שאמור להבטיח במלואו, כי התקלה, שבה היא עוסקת, לא תתרחש. אך ריבוי התקנות הללו גורם לא רק לשינוי איכותי בתרבות החשיבה ובהתנהגות של החיילים ושל הקצינים – שינוי מחשיבה ומהתנהגות מונעת-הקשר (קונטקסט), לתרבות חשיבה ולהתנהגות מונעת-נהלים, אלא גם לתוצאות חמורות אחרות, כפי שיוסבר בהמשך.

בקצונה הזוטרה ביחידות הקרביות אין זה סוד, כי במצב שנוצר כמעט ואי-אפשר למלא את התפקידים ואת המשימות, המוטלים על הקצינים הצעירים האלה, בלא לעבור על חוקי הבטיחות. לקצין הצעיר נותרת רק האפשרות לבחור מבין העבירות את זו, שבנסיבות המקרה נראית לו כרע במיעוטו.

אביא דוגמה פשוטה, שתמחיש דילמה זו. מפקד פלוגה צעיר, הנמצא בסדרת אימונים, אמור לצאת בלילה לאימון לילה לאחר יום אימונים מפרך. אימון הלילה כולל ירי מסוגים שונים והפעלת חומרי-נפץ. חוקי הבטיחות מחייבים, כי בכלי-הרכב, המסיעים תחמושת וחומרי-נפץ, לא יוסעו חיילים. אך לרשותו אין די רכב להעביר לשטח האימונים את כל החיילים ואת כל הציוד הנלווה, הנחוץ לביצוע התרגיל, בסבב אחד. המ"פ שוקל את האפשרות להעביר את פלוגתו בשני סבבים, אך הדבר כרוך בעיבוד רב בביצוע התרגיל. החיילים העייפים ממילא, שגיעו בסבב הראשון לשטח האימונים, יצטרכו להמתין כשעתיים ללא מעש עד להגעת חבריהם בסבב השני. אולם, בצה"ל

* בעיתונות דווח, כי מח"י הח"ר בצה"ל התלוננו על כי עומס תקנות הבטיחות מפריע להם לתפקד. ראו, למשל, "שחק, העיקר והטפל", מעריב 9.12.92, עמוד 14.

עליה – הקשר בין בטיחות לאמצעים. מעבר לסף מסוים של שיפור בבטיחות על-ידי הגדלת המודעות, על-ידי שיפור המשמעת, על-ידי שיפור הנהלים וכדומה, התקדמות משמעותית בבטיחות מחייבת להגדיל את האמצעים, המוקצים לכוחות היבשה. חיל האוויר מגיע לרמות בטיחות גבוהות, בין השאר, כיוון שיש לו רמת משאבים, המאפשרים לקיים רמה גבוהה של בטיחות. תרבות "היה בסדר" של כוחות היבשה של צה"ל – ששר הביטחון ביקש בנאומו בפני חניכי המכללה לפיקוד ולמטה לעקור אותה משורש מאחר שהיא, להערכתו, מקור כל האסונות באימונים – היא, בין השאר, גם פונקציה של היחס בין אמצעים ובין משימות ושל הצורך לאלתר על מנת להמשיך ולמלא את המשימות בתנאים של פער מתמיד בין אמצעים ובין משימות בכוחות היבשה. במהלך השנים התפתחה בכוחות היבשה תפיסת עולם של הצטיינות צבאית, שאינה זהה עם מצוינות מקצועית במובן של מצוינות ללא ויתור על פרטי הפרטים של כל מגוון הנושאים, שמהם מורכב המקצוע הצבאי. אחת הסיבות להתפתחות ההדרגתית של העיוות הזה במערכת היא, שתמיד סבלו כוחות היבשה של צה"ל ממחסור באמצעים, יחסית לבעיות, שהציבה בפניהם סביבת פעולתם. תמיד היה צורך לאלתר, ותמיד צריך "לעגל קצוות" על מנת שניתן יהיה למלא את המשימה בתנאים של פגרים חריפים בין האמצעים ובין הדרישות הגבוהות של משימתיות.* ובנוסף, פעולה בסביבה פתוחה לכשעצמה מחייבת רמה גבוהה של יכולת אלתור. אך יש לזכור, הגבול בין אלתור ובין "עיגול קצוות" דק.

לתרבות "היה בסדר" יש כיום ביטויים לשוניים מדאיגים, המבטאים את אילוציה. המושגים, הרווחים כיום בקצונה הצעירה ביחידות הקרביות של צה"ל כתשובה לחיילים, המעלים בפני מפקדיהם את הפער בין הדרישות מהם ובין האמצעים, שניתנים להם, היא "תעשה מעלים", "תסרוג אפור", או המושג המעיד על תופעה חמורה יותר – "כסתח" (ראשי-תיבות של "כיסוי תחת"). במושג הזה יש יותר מקורטוב של זלזול במפקדים, הדורשים דרישות, שאינן ניתנות לביצוע, או מבלי להתחשב בהשלכותיהן, משום שהנהלים, או הדרגים הבכירים, מחייבים אותם לדרוש אותם.

לדוגמה: בצה"ל חייב מפקד לאפשר לחייליו לפחות שש שעות שינה בלילה. באימוני מסלול של השריון מסתיימים האימונים בצהרי יום חמישי. עתה יש לבצע את כל שחייבים לבצע לקראת היציאה לחופשה ביום שישי בבוקר. הסיודורים האלה כוללים הכנסת הטנקים למשטח הטיפוליים וביצוע טיפול שבועי בטנק. טיפול כזה, כאשר הוא מבוצע כהלכה, נמשך כיום עבודה. על רמת הטיפול לא מוותרים. בבוקרו של יום שישי יערכו סדרה של מסדרים, שהחיילים חייבים להשקיע בהם שעות של עבודה בנוסף לטיפול השבועי בטנק. בשעה 2300 מקיים סמל המחלקה, לפי התקנות, את "מסדר ההשכבה" ובשעה 0600 – "מסדר השכמה". בכך הוא מילא את חובתו כלפי התקנון, אך לכולם ברור, כי אם

קיים עוד חוק בטיחות: אסור להעסיק את הנהגים, שכבר עברו באותו יום מכסה מסוימת של שעות נהיגה, בנהיגת לילה נוספת ללא אישור מקצין, שדרגתו לפחות סגן-אלוף. ההחלטה על שני סבבים תגרוור עבירה על החוק הזה. אולם, במאהל הסדרה, שהוא מאהל פלוגתי, אין קצין בדרגת סגן-אלוף. מנסים להשיג בקשר את מי שמוסמך להורות על חריגה מהכלל הזה. מבזבזים זמן יקר, אך את הקצין המתאים אי-אפשר לאתר. החיילים העייפים כבר מנומנמים. כולם רוצים לסיים את התרגיל, וללכת לישון – מחר צפוי שוב יום אימונים מפרך, ובו תרגיל מסובך, שגם הוא כרוך בצורך לפתור פרדוקסים של חוקי בטיחות. כיצד הייתם, אתם, הקוראים, פותרים דילמה זו, לו הייתם במקומו של אותו מ"פ צעיר?

ההחלטה, שנראית למ"פ כהחלטה, הנכונה בנסיבות המקרה, היא להימנע מהעבירה, שתוצאותיה עשויות, לדעתו, להיות החמורות ביותר – כלומר להסיע באותו כלירכב את חייליו ואת חומרי-הנפץ. הוא מכריע לטובת שני סבבים. כאשר החיילים מסיימים בהצלחה את תרגיל הלילה, אומרים לו הנהגים, כי אינם יכולים להסיע את החיילים חזרה למאהל הפלוגתי. יש להם הוראה מפורשת, האוסרת זאת, וחופץ מזה הם עייפים עד מוות. הוא מורה להם לעשות זאת למרות הפקודות. "כאן, אני הוא המפקד". הם מתריסים בפניו, "שיהיה לך ברור, כי כל האחריות עליך". התרסה זו רק ממחישה את מה, שהיום כל מפקד שדה צעיר יודע – הצבא מעמידו בפני מצבים לא אפשריים ולא-הוגנים. הוא חייב להכין את חייליו למלחמה, הרי זה תפקידו, אך הוא עשוי לשלם את המחיר על כך – אם הדבר יגיע לידיעתו של קצין בכיר מחופץ לגדוד (מבחינה זו הוא אינו חושש מהמג"ד, שהרי זה מודע לקשייו, ולמעשה הוא שותף שבשתיקה לעבירה. הוא יודע, כי המג"ד, ייתן למ"פ "גיבוי" ככל שיוכל כלפי "גורמים חיצוניים").

מה יקרה אם בשל כך יפגע מישהו מחייליו? זו הדילמה הקשה ביותר שלו.

וקיימת בעיה נוספת: כל הפלוגה יודעת, כי המ"פ – האמור לקיים משמעת של ברזל בפלוגתו, ולהקפיד, כי חייליו יבצעו כל פקודה באשר היא פקודה, ובעיקר את פקודות הבטיחות – עבר על פקודות הבטיחות של הצבא. כיצד אירוע כזה משפיע על הפלוגה?

האירוע הזה מדגים את ההשפעות העקיפות של עומס גדל של חוקי בטיחות על התפתחות "גורמים פנימיים למחלות" במערכת הצבאית; ובכך, בעקיפין, גם גורם העומס הזה לגידול בהסתברות להתרחשות תאונות, אך לא רק תאונות. יש לתת את הדעת להשפעות העקיפות, אך החשובות, שיש לכך על התפתחותה של תרבות של שקר בדיווח – דבר חמור ביותר לכל מערכת צבאית, המתגלה בדרך כלל רק במלחמה. וקיימת גם בעיה של נתק גדל בין הקצונה הבכירה, המייצגת את חוקי המערכת, הבאים מהמרכז, ובין "תבונת" היחידה.

התיאור ממחיש גם בעייתיות אחרת, שחשיבה אסטרטגית על המלחמה בתאונות חייבת לתת את דעתה

* ראו מאמרו של סמח"ט הצנחנים במערכות 326, עמ' 39-34.

המסדרים שלפני היציאה לחופשה לא יניחו את דעתו של המפקד, החופשה בסכנה. מתי יבצעו החיילים את כל הנדרש מהם? כולם יודעים, שלא ניתן לקיים את רמת הדרישות (שעליה לא מוכנים לוותר בגודל בכל מחיר, ובצדק) ואת הוראות הבטיחות, המחייבות לאפשר לחייל שש שעות שינה בלילה? לכך קוראים היום בצבא, "כסתח". המפקד הזוטר – מ"מ, סמ"פ ומ"פ – חי בתרבות של "כסתח": הטנק חייב להיות מטופל – זאת היא חובתו למג"ד. את מסדרי השינה הוא חייב לקיים – זאת היא חובתו למטכ"ל; את החופש הוא חייב לאפשר – זאת היא חובתו לחייליו. כיצד הוא יכול לנווט בין הדרישות הללו? – כסתח!

במאמר הוזכר כמה פעמים הקשר בין בטיחות להתנסות. חשיבה אסטרטגית על המלחמה בתאונות האימונים צריכה לבחון, האם לא התערער במהלך השנים היחס בין מורכבות הסביבה ובין ההזדמנות להתנסות, שמאפשרת המערכת לקצינים בדרגות השונות. כאשר עולה מורכבות סביבת הפעולה, חייב לגדול גם משך ההתנסות בשטח בהפעלת המערכות כתנאי להשגת מיומנות מקצועית (על כך ראו, בין השאר, אצל שון, 1983).

בסביבת הפעולה של כוחות היבשה חל בשנים האחרונות גידול קפיצתי ברמת המורכבות, אך כלל לא ברור, האם חל גידול מקביל ברמת ההתנסות, שהמערכת מספקת למפקדים בכל אחת מרמות הפיקוד. האמירה המרגיעה, שאנו נוהגים לשמוע ממפקדים בכירים בצבא – כי החיילים והקצינים הקרביים של היום טובים יותר מאלה, שהיו כאשר הם היו קצינים זוטרים, והם קולטים במהירות גדולה יותר נושאים מורכבים – אינה מרגיעה מאחר שאינה מתבססת על אמת-מידה נכונה. הרמה הנדרשת צריכה להיבחן לפי מידת המורכבות של סביבת הפעולה, והשאלה היא, האם השיפור מצליח להדביק את הגידול במורכבות הסביבה, או שהפער גדל למרות שיפור יחסי לעומת העבר? הגישה המערכתית תבקש לבחון, האם חממת התאונות לא נוצרה בגלל היחלשות יחסית של המקצועיות כתוצאה מאי-התאמת מדיניות הקידום המהיר בצה"ל, המאפשרת רק התנסות קצרה בתפקידים השונים לפני שעוברים לתפקידים מורכבים יותר – מדיניות, שנקבעה לפני כמה עשורים ובנסיבות של מורכבות סביבתית שונה ונמוכה במידה ניכרת מסביבת ההתמודדות, המתחייבת היום בדרגות ובתפקידים המקבילים.* הגישה המערכתית מעלה שאלות-עומק – כמו, האם אין לקיים חשיבה מחדש על מדיניות הקידום בצה"ל? – שאלות, הרחוקות מאוד מחשיבה טקטית על תאונות באימונים.

סיכום

המאמר עסק בשני נושאים, המשולבים זה בזה, ומבהירים זה את מהותו של זה – תאונות אימונים וחשיבה אסטרטגית. כמאמר, שעניינו תאונות באימונים, הלקח העיקרי ממנו הוא, כי את משמעות התאונות צריך לבחון

בשתי הרמות, הן ברמה טקטית, המחפשת את הסיבות הישירות לאירוע, והן במישור אסטרטגי-מערכתי. אין האחד מבטל את הצורך באחר. בפועל, רוב החקירות נעצרות ברמה טקטית-מצבית של הסיבות הישירות לאירוע. וכשגורמי האירוע "נמצאים", הם נתפסים כ"מיצוי חקירת המקרה והסקת המסקנות הנדרשות".

מטרתו בהקשר הזה היתה להסביר היבטים שונים של משמעות ההתמודדות האסטרטגית-מערכתית עם הבטיחות באימונים, ולהמחישם. גישה כזו לבעיה, אסטרטגית-מערכתית מתאפיינת במכלול רחב של נושאים, שרק חלק קטן מהם קשור במושג "בטיחות" במובנו המצומצם. אם ההתמודדות עם תאונות האימונים תלויה בחשיבה ובהתמודדות עם הרבדים העמוקים של התופעה ועם היבטיה הרחבים, הרי שמדרך התמודדות כזו ייצאו צה"ל, ובעיקר כוחות היבשה שלו, נשכרים בתחומים רבים ומדאיגים של איכותם המקצועית.

כמאמר, הדין בסוגיית החשיבה האסטרטגית, ניסיתי להמחיש את הצורך בהפעלת הגיונה של החשיבה האסטרטגית בהתמודדות עם בעיות מערכתיות בכלל, ובצבא בפרט. ההתכוננות למלחמה אינה רק התכוננות במובן הפיסי של הכנת המערכות ושל תרגול האנשים והמערכת בהפעלתם. זו גם הכנת כישורי החשיבה, הנחוצים להתמודדות במלחמה. ככל שהמדובר בכישורי החשיבה, הנחוצים לרמה הטקטית, נעשה לא מעט בתחום הזה. ברמות האסטרטגיות המצב שונה, ובהחלט בלתי-מספק. הרמה האסטרטגית לא מוצאת לעצמה הזדמנויות לתרגולים כאלה (ראו מאמרי הנזכר במערכות 326). במובנים מסוימים, אין זו טענה מוצדקת, שכן נושאים, שהצבא מתמודד עמם בימי שלום, הופכים לעתים לנושאים אסטרטגיים מובהקים, וכזה הוא נושא התאונות באימונים. במבחן המלחמה בתאונות באימונים נבחנת גם רמת החשיבה האסטרטגית של הצבא.

מקורות

- Dynes, R., & B.E. Aguirre (1979). "Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Change," *Disasters*, Vol. 3, No. 1, 71-74.
- Hewitt, C. (1985). "The Challenge of Open Systems," *BYTE* 10, 223-242.
- Lanir, Z. (1989). "The Reasonable Choice of Disaster," *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 12, December.
- Lanir, Z. (1988). "Accidents and Catastrophes: The Safety Management of Contradictions," Paper presented at the World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management, Washington, D.C. October 18-20, 1988.
- Marcus, A. (1988). "Implementing externally induced innovation: A Comparison of rule-bound and autonomous approaches," *Academy of Management Journal*. Vol 31, No. 2, 235-256.

* על העניין הזה, ראו כתריאל בן-אריה, "נעורי הנצח של צה"ל עולים לנו ביוקר", **מעריב**, 27 בספטמבר 1992, ע' 21.

תכ"ם

הגישה המסורתית ללוגיסטיקה והגישה החדשה

בעבר פותחו מערכות נשק ומערכות לשוק האזרחי לפי צורך מוגדר, ובהתאם למפרטים נתונים. רק אחרי שהמערכת סופקה ללקוח החלו להקים את המערך הלוגיסטי, שתמך בה. שיטה זו נמצאה בלתי יעילה עם הגידול בסיבוכן המערכות ובמורכבותן.

משנות השבעים אנו עדים לגידול משמעותי במורכבות המערכות, הנמצאות בשימוש הצבאות והמשק האזרחי כאחד. אם נשווה מטוס, או ספינה, בני ימינו לאלה, שיוצרו לפני עשרים שנה, נבחין מיד, כי רמת מורכבותם וסיבוכם גדלה באופן מדהים, ועמה האמיר מחירם. דוגמה לגידול בסיבוכן המערכות ניתן לראות באיור 1, המתאר את המאמץ בשנות אדם, שהושקע בפיתוח טילים אוויר-אוויר.

המורכבות והייקור המשמעותיים של הפיתוח, שהביאו בעקבותיהם גם האמרה של עלויות הייצור, התפעול והתחזוקה, חייבו שינוי בגישה המסורתית של הלוגיסטיקה ובניהול הלוגיסטי המקובל. התעורר צורך לגבש גישה חדשה, שתתחשב כבר בשלבים המוקדמים של התיכון (design) ושל הפיתוח בכל הגורמים, התומכים במערכת לאורך כל מחזור חייה. דרישות לאחזקה פשוטה וקלה, לתפעול פשוט, לקיצור זמני אחזקה ולמיעוט כלים ייחודיים הפכו לחלק מאפיון המערכות, ונוספו לדרישות המבצעיות, כגון מהירות, שרירות ועבירות. גישה חדשה זו בניהול המוצר ותחזוקתו נקראת **תמיכה כוללת במוצר** (תכ"ם) (ILS — Integrated Logistics Support).

הגוף הראשון, שהרגיש בצורך לחדש את הגישה לניהול הלוגיסטי, לשנותה, ולכלול בה את כל הגורמים הדרושים לתמיכה במוצר, היה משרד ההגנה האמריקני, המופקד על הפיתוח, על ההרכשה ועל התחזוקה של בית-הנשק של הכוחות המזוינים בארצות-הברית.

בחינה, שנעשתה בצבא ארצות-הברית, התברר, להפתעת רבים, כי חלק הארי של הכסף אינו מושקע

לוגיסטיקה הוא מושג עתיק-יומין. את חשיבותו בהכרעת הקרב והמערכה גילו כבר המצרים הקדמונים, שפיתחו שיטות לוגיסטיות, שתמכו במרכבות המלחמה שלהם, והובילו אותן להישגים גדולים בקרבות רבים. גם היום, אלפי שנים מאוחר יותר — ואפילו יותר מאשר בעבר — מכירים בחשיבות הלוגיסטיקה. גורמים רבים בממשל האמריקני טוענים בעקשנות, כי ההישגים במלחמת המפרץ הושגו בראש ובראשונה תודות למערך הלוגיסטי, שעמד מאחורי הלוחמים.

כבודה של הלוגיסטיקה במקומו מונח, אך המושג עבר שינוי — אין הלוגיסטיקה של עשרים השנים האחרונות זהה ללוגיסטיקה המסורתית של מלחמת העולם השנייה ולזו שקדמה לה. ללוגיסטיקה נוסף ממד חדש, שבו יעסוק המאמר.

תמיכה כוללת במוצר

אלכסנדר איסלר*

תכ"ם – מהו?

תכ"ם – תמיכה כוללת במוצר – היא, כאמור, גישה ניהולית, המאגדת בתוכה מרכיבים ופעילויות בארגון, הקשורים לתפעול מוצר ולתחזוקתו לאורך כל חייו המבצעיים. תכ"ם כוללת פעילויות החל משלב ההכנה של הצעת המחיר למערכת, דרך הפיתוח, דרך הייצור, דרך ההצטיידות, דרך התחזוקה בשירות המבצעי וכלה בהוצאת המערכת משירות. מטרת התכ"ם להביא לזמינות גבוהה של המערכת לאורך כל מחזור חייה בעלות מיטבית.

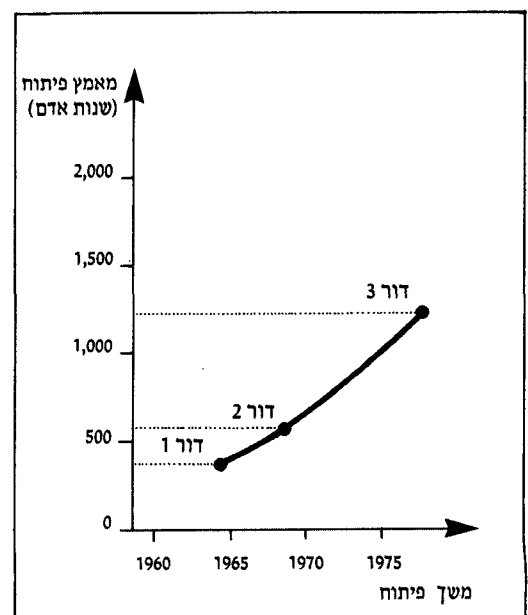
בפיתוח ובהצטיידות, אלא בתפעול ובתחזוקה לאורך כל מחזור חיי המערכת. "תגלית" זו הולידה דרישה למערכות זולות לתפעול ולתחזוקה. דוגמה קלסית למוצר, שפותח לפי הדרישות הללו, הוא מטוס הקרב F-16. איור 2 מראה את כל העלויות, הדרושות לתפעול מערכת ולתחזוקתה. לעלויות, המפורטות מתחת לקו המים, לא היתה התייחסות מספקת של מקבלי ההחלטות על הרכשת מערכות. איור 3 מתאר את פילוג העלויות לאורך מחזור החיים של מערכת, דהיינו, לתקופה של עשרים-ארבעים שנה.

* הממונה על תמיכה כוללת במוצר ברשות לפיתוח אמצעי לחימה (רפא"ל).

פעילויות תכ"ם

- הנדסת תחזוקה
- ★ הכנת פרק תכ"ם בהצעת המחיר
- ★ הכנת תכנית תכ"ם לפרויקט (ILSP)
- ★ ניתוח אחזקתיות (maintainability)
- ★ ניתוח תחזוקתיות (נת"ת LSA)
- ★ ניתוח עלות של מחזור חיים
- ★ ניתוח רמות אחזקה (LORA)
- ★ אופטימיזציה לחישוב חלפים
- אחזקה
- ★ גיבוש מדיניות אחזקה למערכת
- ★ ביצוע פעולות אחזקה בדרגים השונים
- ★ שירות לקוחות
- ★ מעקב, דיווח וניתוח פעילות אחזקה
- הספקת ציוד בדיקה (צב"ד) ואחזקתו
- הספקת ציוד תפעול ותחזוקה (צת"ת) ואחזקתו
- הספקת ספרות טכנית וקטלוגים
- הדרכת משתמשים ומתחזקים
- הספקת חלפים וחומרים מתכלים
- הגדרת דרישות לתשתית, הנדרשת לתפעול ולתחזוקה
- אצל המשתמש
- הובלה ושינוע

איור 1: הגידול בתחכום ובמורכבות של טילים אוויר-אוויר



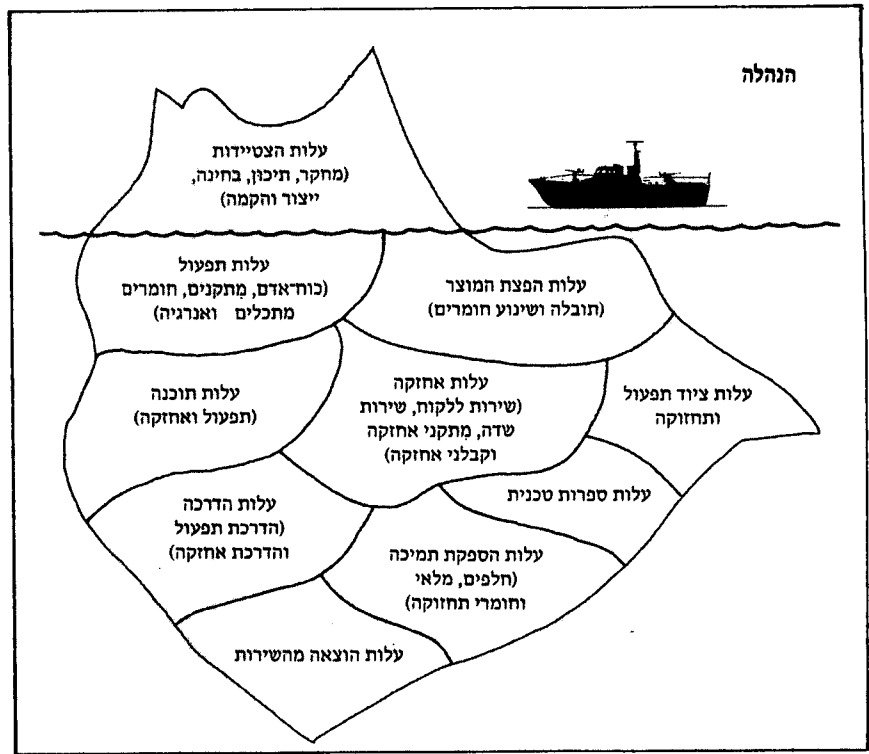
איור 2 : העלות הכוללת של מערכת

★ הכנת אריזות והספקתן
★ הכנת הנחיות לאחסון, להובלה ולשינוע של המערכת
ושל מרכיביה לאורך כל מחזור חייה
— סיוע בהוצאת המערכת משירות

מהו ניהול תכ"ם בפרויקט?

בשלב מוקדם של ההחלטה להצטייד במערכת חדשה, או לפתחה, מקים המזמין (גוף ממשלתי בדרך כלל) מינהלת פרויקט. במינהלה מוצב מנהל תכ"ם, שתפקידו לקדם את כל פעילויות תכ"ם בפרויקט. גם היצור, או קבלן-המשנה, שנבחר לפתח את המערכת (או חלק ממנה), או לייצרה, מקים מינהלת פרויקט, הפועלת מול המינהלה של המזמין. לביצוע מטלותיו מסתייע מנהל תכ"ם בפרויקט במובילי נושאים (LEM — Logistic Element Manager), שכל אחד מהם ממונה על קידום פעילות מסוימת בתכ"ם. מטרת כל הצוותים הללו לגרום, שהמערכת תתופעל ותתוחזק במהלך כל מחזור חייה המבצעיים בעלות מיטבית.

על סמך ניסיון, ניתן לומר, כי מרכיבי תכ"ם בפרויקט מהווים חמישה-עשר-שלושים אחוזים מעלותו. אולם, כאשר בוחן המזמין חלופות שונות יש לאיכות של חבילת תכ"ם מוצעת משקל של כשלושים אחוזים בהעדפת הצעה אחת על רעותה.



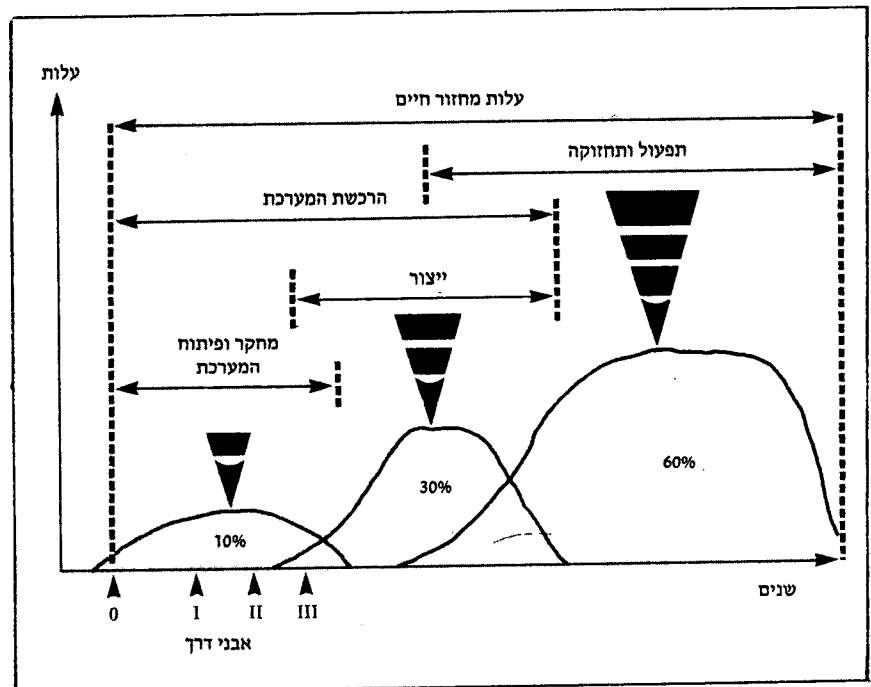
סיכום

גורמים שונים בישראל פיתחו כבר מודעות לתמיכה כוללת במוצר, והבינו, כי עלות התפעול ועלות התחזוקה מהוות חלק מכריע בעלות המערכת. לכן, החלו לדרוש מיצרנים ומספקים פתרונות תכ"ם כבר בשלבים הראשונים של הטיפול במערכת.

הרוצה להצליח בשיווק מערכות-נשק, חייב להיערך בעוד מועד לטיפול מקצועי בתכ"ם של מוצריו. עליו להשקיע מאמץ ומחשבה בתכ"ם בפיתוח ובתכן של המוצר, כדי ליצור לצרכן — הלקוח והמשתמש — חיסכון משמעותי בתפעול המוצר ובתחזוקתו. כך יוכל להעניק למוצריו כושר תחרות.



איור 3 : פילוג עלות של מחזור חיים אופייני של מערכת



חברתיות – משימתיות

הפרדוקס חברתיות – משימתיות מופיע רבות בספרות על מנהיגות (פידלר, 1967). מהמחקר הנוכחי ניתן להפיק הסתכלות חדשה על סוגיה זו. בדרך כלל, נתפסים הממדים הללו כסותרים: חבר, או מפקד; חברתי, או משימתי. סתירה זו הנה, לכאורה, מובנת מאליה. ואכן, במקרים רבים מרגישים שני הצדדים – המ"מ והחייל – כיצד רגשות חברתיים מקשים על המפקד לדרוש מחייליו ביצועים.

מהמחקר עולה, כי חיילים טוענים, שהמ"מ הוא מפקד וגם חבר, שטוב להם עם זה, והם אינם מתבלבלים, אלא יודעים היטב מה מתאים ומתי (להוציא תקופת למידה ראשונית). ניתן לשער, כי, אכן, בונים המ"מים המצטיינים מערכת יחסים, הכוללת ברזמנית שתי מערכות של יחסי תפקיד: מפקד-פקוד לצד מפקד-חבר. אולם, היחסים הללו מסודרים בהיררכיה, שלפיה המ"מ הנו קודם כל מפקד, ורק אחר כך חבר. למעשה, מנצל המ"מ את החברות כדי ליצור אצל החיילים מחויבות כלפיו, המסייעת לו להניעם לבצע את המשימה. המ"מ המצטיין מעביר את הציפיות הללו בצורה ברורה ועקיבה. לכן, החיילים לומדים במהירות כיצד לחיות היטב במערכת יחסים כזו. ניתן לשער, כי כאשר המ"מ מתבלבל בין שני התפקידים, ומרגיש, כי יחסי הקרבה מאיימים על מעמדו כמפקד, יופיע חוסר עקיבות, שיבלבל את החיילים, ויגרום תגובות בלתי מתאימות. או אז אנו עשויים לשמוע ביטויים, כגון "מ"מ קריזוני", או "עין צוחקת ועין דופקת".

התייחסות אישית אינה רק טיפול בפרט

ממצאי המחקר מעשירים את הבנתנו לגבי קבוצת התנהגויות זו. מרכיב מרכזי בקבוצה זו – הטיפול בפרט – ידוע, מוכר ומהווה ערך מקובל בצה"ל. על המ"מ להכיר את הבעיות האישיות של החייל, ולטפל בהן. זה חלק בלתי נפרד מתפקידו. מרכיב נוסף, העולה מתוך המחקר, מתאים להגדרות של באס, ומהווה חידוש – פיתוחו האישי של החייל. המ"מ המצטיין מכיר אישית כל חייל, מקיים מעקב צמוד אחד הישגיו, מציב לו אתגרים, המקדמים אותו, ונמצאים בטווח יכולתו, ומסייע לו בתהליך ההתפתחות.

בעיות בהגדרת המנהיגות המעצבת

מתוך העיסוק בנושא עמדנו על בעיה בהגדרת המושג "מנהיגות מעצבת". באס (1985) הגדיר ברזמנית במונחים של תפוקות ובמונחים של תשומות: במונחי תפוקות – יוצרת טרנספורמציה, משנה ציפיות, גורמת לאנשים לעשות מעל ומעבר וכדומה. במונחי תשומות – כריזמה והשראה, התייחסות אישית, גירוי אינטלקטואלי. כפל ההגדרה עלול לגרום בלבול מסוים, ומציב כמה

שאלות: האם מנהיגות, המביאה לטרנספורמציה בדרכים אחרות מאלו, שציין באס, או מנהיגות, המפעילה מנגנוני השפעה, כמו אלה, שהזכיר באס, אולם אינה מצליחה לחולל שינוי, אינה מנהיגות מעצבת? האם יש להגדיר כמנהיג מעצב רק מי שמשקיע בתשומות וגם משיג את התפוקות, שהזכיר באס?

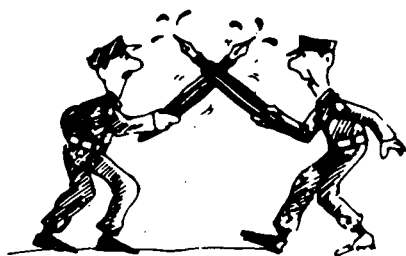
למידה ומצוינות – משתנה הוותק בתפקיד

למרות התמקדותנו כאן בהתנהגות המ"מ המצטיין ובתפסותו, ניסינו לבחון האם קיימים משתני רקע בולטים, המאפיינים את המ"מים המצטיינים. אמנם, מצאנו כמה מאפיינים, שחזרו על עצמם בתדירות, אולם רק מאפיין אחד היה משותף לכלל המ"מים (להוציא אחד) – כולם היו חצי שנה ויותר בתפקידם. הממצא הזה מספק לנו יותר מרמז לכך, כי המושג "הצטיינות בתפקיד" כולל בתוכו מרכיב מסוים של למידה, המתרחשת תוך כדי ביצוע התפקיד.

מרכיב שלישי נוגע לקשר האישי, שהמ"מ בונה עם החייל. החיילים של המ"מ המצטיין מרגישים בנוח לבוא אליו, ולספר לו מה כואב להם מתוך תחושה, כי הוא מקשיב להם.

ספרות

- לנדאו, א', ופפר, מ' (1989), "פיתוח מנהיגות מעצבת", פיתוח ארגוני בישראל 1, עמ' 47-42.
- פופר, מ' (1991), על מנהיגות ומנהיגים, הרצאה במסגרת סמינר על מנהיגות באוניברסיטה הפתוחה.
- רונן, א' (1989), "המנהיג והקבוצה". מתוך פופר ורונן, על המנהיגות, הוצאת משרד הביטחון.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. NY: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *Leaders, The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row Publishers.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Fiedler, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Hollander, E.P. (1964), *Leaders, Groups and Influence*. NY: Oxford University Press.
- House, R.J. (1976), "Theory of Charismatic Leadership," in Hunt, J.G., & Larson, L.L., *Leadership on the Century Edge*.
- Kotter, J. (1990), "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*. NY: Harper & Row.
- Peters, T.J. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. NY: Harper & Row.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management Mastering the Paradoxes Demands of High Performance*. London: Ossey-Bass.
- Reddin, W.J. (1970), *Managerial Effectiveness*. NY: McGraw Hill.
- Shamir, B. (1990), *The Charismatic Relationship, Alternative Explanations and Predictions*. (Submitted for Publication).
- Terman, L.M. (1904), "A Preliminary Study of the Psychology of Leaders," in Gibb C.A., *Leadership*. (1969), pp. 58-95.



ספרא וסייפא

גישה חדשה למערכות משו"ב

אל"מ ש"*

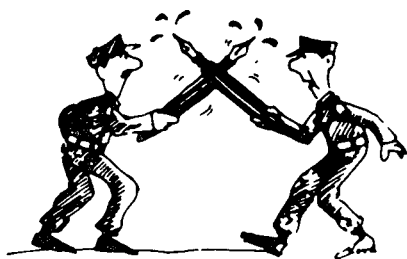
השאלה הפילוסופית – האם פיתוח טכנולוגיות מקדמות מעורר את השינוי בתפיסות של זירת הקרב העתידית, או האם הדרישות המבצעיות של זירת הקרב גורמות לקידום הטכנולוגיה ברוב המערכות הצבאיות – נשארת ללא מענה ברור. נראה, כי שני התהליכים מתקיימים ברזמנית.

לדעת תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל (מערכות, 326), יש להתחשב בחוקי הפיסיקה בתכנון מערכות משו"ב. לא כך המצב, להערכתו, בפיתוח מערכות משו"ב (מודיעין, שליטה ובקרה). בתחום הזה לא נעשתה בשנים האחרונות פריצת דרך טכנולוגית. המענה לסיבוכיות הזירה ואמצעייה התבטא בהגדלת יכולת המחשוב: מעבדים יותר מהירים, קיבולת רבה יותר בזיכרון, תצוגות צבעוניות יותר וכדו'. גם המתודולוגיה להערכת מצב הזירה והתפיסה המבצעית הנגזרת לא התקדמו מעבר לעידון לפי סגנונות השליטה השונים של הדרג הפיקוד. הגישה הבסיסית בפיתוח מערכות משו"ב, היתה לספק פתרון כולל לבעיית השליטה, תוך שיפור המיכון הממוחשב של תהליכי דיווח, נתונים, הוראות ומשוב (המתבטאים ביכולת רישום ותצוגה בלבד); ונותרה כזו. מערכות משו"ב יכולות – וצריכות לספק יותר מאשר תוכנה לניהול המידע ולהצגתו. ראוי, כי הן יאפשרו מימוש

אלגוריתמים, המשולבים בידע ספרייתי, ובידע התנהגותי ובניסיון המבצעי המצטבר. חלק עיקרי מתהליך הערכות המצב בזירת הקרב צריך להתבצע אוטומטית על-ידי המערכת, אשר תציע פתרונות, הערכות והמלצות למפקד כדרישתו. על מערכות המשו"ב לכלול בסיסי ידע ספרייתי וידע התנהגותי, המאגדים בחובם את הניסיון המבצעי המצטבר של דרגי הפיקוד. כך, העומס לטפל בהערכת המצב ברבדים הבסיסים יורד מהמפקד, ותתאפשר לו הגישה לידע ולניסיון רב-השנים של המפקדים לפניו. כך, יוכל לעסוק בבעיות ה"אמיתיות" של הערכות המצב ברבדים העליונים. שילוב כזה – בנוסף לשיפור ביכולת המחשבים, בזיכרונות, בתיקשוב ובנוסף לעובדה, כי למערכת אין "איבוד זיכרון", או "לחץ קרב" – יתמוך במפקד בביצוע הערכת מצב נכונה ומהירה יותר ברמת החלטות ברובד גבוה יותר. תא"ל בן-ישראל ציין במאמרו, כי על מנת למנוע חריגה של ממוש מערכות משו"ב מ"חוקי הפיסיקה", נדרש לפרק את את בעיית השליטה לגורמים, ל"מכך" עמדות בשלבים, להגדיר הגדרה כוללת לממשקים בלבד, ולממש כל שלב בזמן הקצר ממשך כהונת ממלאי התפקידים.

אמנם, גישתו נכונה, אך גם היא מתבססת התפיסה המסורתית, של מיכון תהליכי הדיווח, נתונים, משוב והוראות. אם תאומך הגישה של שילוב ניסיון מבצעי, ידע ותבניות התנהגות במערכת, לתמיכה במפקד בבצוע הערכת המצב, על-ידי הצגת הערכות, פתרונות והמלצות אוטומטיות – ניתן יהיה, לפתח מערכת כללית (generic), המספקת את הכלים הטכניים הבסיסיים (כממשק מפעיל (MMI), כממשק בין עמדות, כיכולות תצוגה וכדו'). המערכת

* חיל הים.



הזה מספק "עובדות" ו"ממצאים" לגבי עצמים במציאות (real world), כפי שנקלטו בחישים.

ברובד השני, יזוהו "תכונות בסיסיות" של העצמים, ויעובדו. לדוגמה, חישוב נתוני תנועה של מטרות. "יחידות מידע" (data) (items) ממקורות שונים ישויכו לרובד השלישי, המהווה רובד היקש (reasoning) נמוך, ואילו "כלים" ו"אמצעים" יוערכו ברובד ההיקש הגבוה, שהוא הרובד הרביעי. ברובד הזה ההתייחסות היא ל"כלים" במקום ל"עובדות", או ל"גילוי מטרות". בשני רבדים הללו, ישולבו חלופות, שיטות לטיפול בשמירת לטיפול בהנחיות המפקד, לטיפול בהפרכת השערות ולהתאוששויות (בניית השערה על בסיס המידע שנצבר, הוערך ועובד ברמות 1-4 במשולב עם בסיסי הידע, עם תבניות ההתנהגות ועם האלגוריתמים, תיבנה תמונה טקטית כוללת ברמה החמישית (שהיא רובד "תמונת הזירה").

בשתי הרמות העליונות כלומר, רמת ה"איומים" ו"ההתרעות" ורמת ה"המלצות האופרטיוויות" נבחנת התמונה הטקטית הזירתית, ומנותחת. כאשר התוצאות (הן האינפורמטיוויות והן האופרטיוויות) מוצגות למפקד כהמלצות ופתרונות. המפקד יכול לקבלן, או לדחותן.

מערכת מסוג חדש כזה נדרשת להתבסס על ידע אנושי ועל גישות לוגיות להיקש. בהתאם, בסיס הידע שלה יהיה מוגבל לידע המומחים, שהשתתפו בהכנתו. המערכת תוכל להתמודד רק עם תסריטים, לשגביהם יש לה ידע, או מידע. לפיכך, יש להתייחס אליה רק כאל "יועץ בעל ניסיון" ולא כאל "סמכות" (authority). המפקד יבחן את ההמלצות ואת והפתרונות, שתציע המערכת, ועל בסיסם יוכל לטפל בבעיות הקשות לפתרון, או ברבדי החלטה גבוהים

רבדי ההערכה, מהגולמי ביותר ועד לרמות ה"גבוהות" של ניתוח והערכה.

ב. **התערבות** – מפקד יוכל לדחות את המלצות המערכת. לרבות, יכולת התערבות. המערכת, תתייחס למפקד כמקור מידע בעל עדיפות גבוהה ובעל סבירות גבוהה. ג. **חלופות** – לאור יכולת המפקד להתערב, ולהכתיב פתרונות למערכת, המערכת תנהל כמה חלופות במקביל, כולל אינדיקציות לסתירות, התאוששות לאחר הפרכת השערות וכד'.

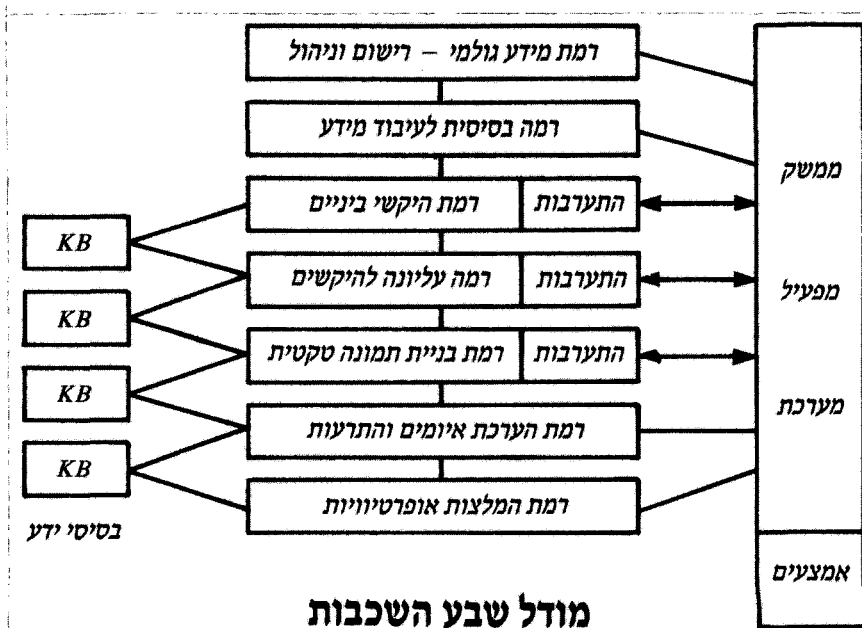
זירת הקרב בעתיד מכילה אמצעים רבים. כל פלטפורמה בזירה מהווה מקור האפשרות לקורלציה רב-חיישנית בין מקורות שונים, לרבות מידע מודיעיני א-פריורי (תדריך) ובזמן אמיתי.

תהליכי ההערכה בזירת הקרב מתוארים במודל, המכיל שבעה רבדים. הרובד הנמוך הוא רובד המידע הגולמי. המידע ברובד

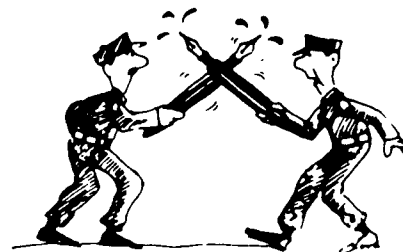
הכללית תכלול מנגנוני הערכה, אלגוריתמים, תבניות, רשתות הסתברותיות ובסיסי ידע כללים. ניתן יהיה לטעון בה ידע וניסיון מצטבר, התלויים במשימה, בזירה, בתנאי השפה וברצון המשתמש באופן פרטני ומודולארי, לפי דרישות כל תת-מערכת בנפרד, ועבור המערכת הכוללת גם יחד. מערכת כזו, לא רק שתתמוך במפקד בזירת הקרב, אלא, תאפשר מימוש בתנאי זירה משתנית תוך עמידה בתנאים של "חוקי הפיסיקה" למערכות משרב

מערכת כזו תספק הערכות והמלצות בעלות השפעה טקטית ואסטרטגית על הפעילות בזירה. לפיכך, נדרש להבטיח יכולת בקרה, ואת כושרו של המפקד להתערב בתהליך. לכן, המערכת צריכה לענות לדרישות הללו:

א. **הסבר** – המפקד יוכל לתשאל את המערכת להנמקת החלטותיה. זאת, בכל



מודל שבע השכבות



(למשל, בעיות שונות, הדורשות אינטואיציה).

מתעוררות שתי שאלות מעניינות: כיצד להגדיר את מהימנות ההמלצות של המערכת? וכיצד לבחון את המערכת על מנת לקבוע, כי היא עומדת ביעדיה?

בניגוד לתחומים אחרים, הערכות טקטיות אינן יכולות מדעית להיות מוכחות כנכונות, או כשגויות. הגדרת מבחן לנכונותן של הערכות כאלו, דומה לניסיון להגדיר, או להציע שיטה מסודרת (סיסטמטית) לבחינת יכולת ה"מחשבה האנושית". הדרישות אינן יכולות להיות מוגדרות כמותית ובאופן דטרמיניסטי. יתר על כן, כיוון שהמערכת מתבססת על היכולת, ועל הניסיון האנושי המוגבלים בה, עלולים להיות מצבים, שבהם תשגה המערכת

בהערכתה ובהמלצותיה, בדומה למפקד האנושי בתנאים דומים. האם במקרה כזה המערכת תפקדה נכון? זה נכון גם במקרים שבהם המידע המתקבל אינו מספק, או שגוי, וגורם למערכת לשגות.

הפתרון המוצע – להשתמש בגישה, שקבע אלן טיורינג כמבחן ל"בינה מלאכותית". קרי, בחינת ליכולת "מפקד עם המערכת" בהשוואה ל"מפקד בלי המערכת". לשניהם יינתנו תסריטים זהים ומידע זהה. אם ה"מפקד עם המערכת" יבצע את הערכות-המצב מהר ונכון יותר, יהיה בכך משום עדות להצלחה. בבדיקה כזו, שבה ביצועי המערכת נבחנים בהשוואה לביצועי המפעיל האנושי, ולא בהשוואה ל"אמת מוחלטת", ניתן לבחון את מהימנות התפוקות, ולהוכיח עמידה ביעדים. גישה

זו דומה, למעשה, לדרך, שבה מוערכת יכולת המפקדים – לדוגמה, קצין צעיר נבחן על-ידי קצין מנוסה יותר, בהשוואה להבנת המעריך וליכולתו. כך, בבחינה השוואתית ניתן לעקוף את הבעייתיות של מדידה מוחלטת כמותית.

סיכום

מערכות משר"ב יכולות לאפשר בזירת הקרב המודרנית יותר למאשר מיכון, ניהול מידע והצגתו הגרפית למפקד. על המערכות לשלב אלגוריתמים מתקדמים במשולב לבסיסי ידע ספרייתיים ולבסיסי ידע התנהגותיים, המבוססים על הניסיון המבצעי המצטבר. רק בדרך כזו ניתן יהיה להתמודד עם הדרישות המתפתחות ממערכות משר"ב, ולעמוד ב"חוקי הפיסיקה".



בקשר לקבועי-הזמן לפיתוח מאשר חוקי הפיסיקה. המתאימים ביותר למענה לבעיות, המוזכרות במאמר בקשר לקבועי-הזמן לפיתוח מאשר חוקי הפיסיקה.

יש להבחין בין מערכות בקרת-נשק לאמצעי-לחימה, הדורשות, בדרך כלל, קבועי-זמן קצרים ביותר, המוגדרים ל"זמן אמיתי". *** לבין מערכות משר"ב, שאינם מערכות של זמן אמיתי, שמטבען מחייבות התערבות של גורם אנוש (המפקד). תהליך המקובל למשר"ב מוגדר בשרטוט – האדם מעורב בתהליך החשיבה בשלב השוואת תמונת המצב ובשלב תכנון המשימה, הבא בעקבותיו.

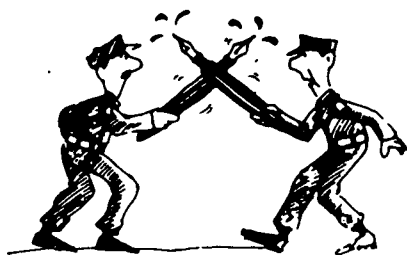
על חוקי הפיסיקה ועל מערכות משר"ב

סא"ל חיים*

במאמרו (מערכות 326 ספטמבר 1992) דן תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל בקשר בין חוקי הפיסיקה ובין אפיון מערכות משר"ב (C^3I) ופיתוחן. לטענתו, ניתן לראות קשר בין קבועי-הזמן, לפיתוח מערכת משר"ב.

תהליכים לפיתוח מערכות עתירות-תוכנה ומערכות עתירות-ממשקי אדם-מכונה (MMI), ** כדוגמת מערכות משר"ב, מוגדרים בתחום הנדסת התוכנה, והנם התהליכים המתאימים ביותר למענה לבעיות, המוזכרות במאמר

* מפקדת קצין קשר, אלקטרוניקה ומחשבים ראשי.
** Man/ Machine Interface.
*** real time.



הנו התשתית. שעליה מבוססות מערכות משר'ב. תשתית זו כוללת תקשורת, מאגרי נתונים, תשתית של ממשקי אדם-מכונה וכי'ר'ב. פיתוח מערכות משר'ב במקביל, ולאחר מכן חיבורן זו לזו (ממשק מערכות) עלול לגרום לכך, שהתשתית, שפותחה למערכות הללו, לא יספיקו. השקעה מאוחרת בתשתית עלולה לצרוך משאבים גדולים לפיתוח – יותר מאשר תכנון כולל מוקדם ופיתוח התשתית לכלל המערכות. היבט נוסף, שעלינו להתחשב בו, הוא ההיבט התפעולי. למערכות משר'ב ביטוי מרבי במלחמה כאשר הן מופעלות בהיקף מרבי על-ידי משתמשים שונים. כאשר מפתחים מערכות משר'ב במקביל, רק ממשקים פשוטים אדם-מכונה, שיהיו אחידים לכלל המערכות, ימנעו דחייה וחוסר-רצון להשתמש במערכות הללו. ללא תכנון ופיקוח כוללים אנו עלולים ליצור ממשקי אדם-מכונה שונים, שיגרמו למשתמשים לדחות את המערכות.

היבט התחזוקה הוא יסוד נוסף בשיקולינו. תחזוקה של מערכות, הכוללות מרכיבים אחידים של חומרה ושל תוכנה קלה לעומת מגוון מערכות, שאינן אחידות. זאת, הן מהיבט הלוגיסטי והן מההיבט הכלכלי.

סקרתי כאן רק חלק מההיבטים, הכרוכים בפיתוח מערכות משר'ב. סיכום ההיבטים הללו מצביע על כך, כי הדרך הטובה ביותר לפיתוח מערכות משר'ב הנה תכנון מוקדם והקמת תשתית רחבה, שעליה יתבססו מערכות המשר'ב. במקביל, ייבחן היחס בין המשתמש למערכת במשך כל מחזור הפיתוח.* היחס הזה יובא לידי ביטוי

* ראו בעניין הזה את מאמרו של אלכסנדר איסלר, "תכ'ם", בגיליון הזה של מערכות – המערכת.

משום שאפילו נדבוק במסקנות הכותב לאפיון פיתוח מערכות משר'ב, יתחלף הצרכן המשתמש במערכות משר'ב מדור ב' (כמוזכר במאמר). האם לא נאפשר לו לשנות את המערכת? לכן, החוק השלישי שלו אינו מתאים לנושא.

כאמור בהקדמה למאמרי, הנדסת התוכנה מגדירה תהליכים, המתאימים לפיתוח מערכות ממוכנות. עד לזמן האחרון היה מקובל וידוע פיתוח סדור וטורי של תוכנה. הוא כלל ניתוח, אפיון, פיתוח, הטמעה ואחזקה המערכת (פיתוח בשיטת "מפל המים" – Waterfall). לאור פיתוח מערכות, המחייבות ממשק רב עם המשתמש אופיינה שיטה חדשה, המאפשרת פיתוח לפי שלבים – פיתוח ספיראלי. בסיום כל שלב בפיתוח ספיראלי בוחן המשתמש את השלב. בשיטה זו נעשה אפיון ותכנון כולל ומפתחים את התשתית, המתאימה לכלל הפרויקט. לכן, ניתן להחליט בכל שלב על הפסקתו – לאור התאמתו לדרישות.

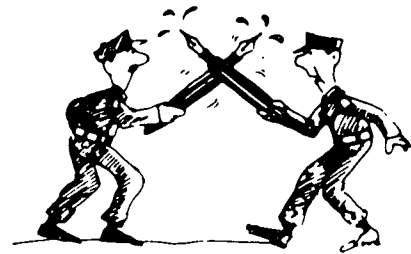
בשיטה זו תומכת הטכנולוגיה הקיימת היום. קיימים כלי תוכנה רבים, המבוססים על תוכנות מסחריות וסטנדרטיות, המאפשרים לבחון את היחס מכונה-משתמש. יתירה מזאת, כאשר משתמשים בכללים המתאימים של הנדסת התוכנה, מאפשרים כלי התוכנה לבצע שינויים רק בממשק אדם-מכונה במערכת בלא צורך לשנות את שאר המרכיבים בתוכנת המערכת.

חיבור בין מערכות משר'ב אינו מסתכם בחלק התקשורתי, כפי שמציע תא'ל בן ישראל. בדרך כלל, זה החלק הפשוט יותר. הבעיה הנה ליישם חוקים ממערכת אחת במערכת עמיתה. שילוב כזה ללא תכנון מוקדם בלתי-אפשרי, או שיצריך שינויים רבים באחת מהמערכות, או בשתיהן. מרכיב נוסף, שעלינו להתחשב בקיומו

כמובן, גם בתהליכי משר'ב יש קבועי-זמן שונים. לדוגמה: בדרך כלל, קבועי-הזמן, הנדרשים למערכות משר'ב אוויריות, קצרים בהרבה מקבועי-הזמן למשר'ב לכוחות היבשה. אין ספק, גם קבועי-הזמן לכוחות היבשה יתקצרו בעקבות פיתוח אמצעי-לחימה, המחייבים החלטות מהירות. לאור זאת, מקובל בעיני העיקרון הראשון של מערכות משר'ב, שהציע תא'ל בן-ישראל במאמרו.

פיתוח מערכות ממוכנות צריך להתבצע בלוח-זמנים קצר מספיק כדי שלמערכות יהיה שימוש, ולא יהיו "כאבן שאין לה הופכי" בסיום פיתוחן. זו בעיה ידועה בפיתוח מערכות עתירות-תוכנה, והנה נכונה לא רק למערכות משר'ב. לדוגמה, נתאר פיתוח של מערכת ממוכנת למערכת הבנקאית, המתבססת על חוקי המדינה, על חוקי הכלכלה, על זכויות האזרח ועל חובותיו. במהלך תהליך הפיתוח מבוצעת רפורמה כלכלית. האם לגבי מערכת זו (שאינה מערכת משר'ב) אין העיקרון השני, המוזכר במאמר, שולט? שינויים דראסטיים – כשינויים בתורת הלחימה, אפיונם, סיכומם והטמעתם – הנם תהליך ארוך, שאינו משתנה לעתים תכופות. זה תהליך "קשה" יותר מפיתוח מערכות למשר'ב. הדינמיות מתבטאת יותר בנוהלי עבודה, היכולים להשתנות בהתאם להחלטת המשתמש (מפקד), בהתאם לניסיונו, או בהתאם לשינויים בנוהלי עבודה, הנובעים משילוב המערכת הממוכנת למשר'ב בתהליכי עבודת המטה.

האמור לעיל מביא אותנו לעיקרון השלישי של תא'ל בן-ישראל. העיקרון הזה (הקושר את קבועי-הזמן לפיתוח המערכת לסבב ממלאי התפקידים – מפתחים ומשתמשים) יכול להביאנו למסקנה, כי אין ביכולתנו לפתח מערכות למשר'ב. זאת



שהתפתחה לפי "צורכי השוק"; ולכן, היא מתאימה גם למערכות משר"ב. מציאת עקרונות משותפים בין פיתוח מערכות משר"ב לחוקי הפיסיקה אינה מתאימה במקרה הזה.

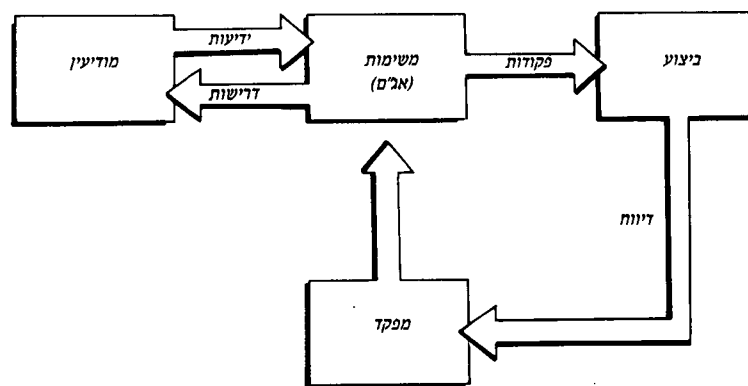
מעבר להיבטים, המצדיקים את תפיסת הפיתוח, שהוצגה במאמר – עלינו לזכור, כי מערכת משר"ב חייבת מקורות הזנה עדכניים וזמינים. ללא מקורות כאלה המערכת אינה יכולה לשמש למשר"ב. לכן, רק החיבור בין מערכות משר"ב ינצל את המערכות הממוכנות למשר"ב להגדלת העדכניות והזמינות של המידע, העומד לרשות מקבלי ההחלטות.

סיכום

הצגתי תפיסה שונה לפיתוח מערכות משר"ב מזו, שהציג ראש מר"פ במאמרו. תפיסתי מסתמכת, בעיקרה, על הנדסת תוכנה,

בתהליך הפיתוח בכמה אבני-דרך. יש לציין, כי גם במשך תקופת האחזקה (שהיא תקופת השימוש במערכת) ניתן לשנות את תפיסת התפעול בקלות רבה יחסית, אם רק נדבק בשיטה זו לפיתוח.

השוואת תמונות מצב למשימה



מגבלות המבחן המתקדם

קיים קושי מהותי להתמודד עם עיקרון ולסותרו. כמקרה פרטי מדובר בעיקרון הפיטרי, שהמחבר מזכירו תכופות, וכהגדרתו מתלבט עם השפעותיו כל ארגון גדול, לפי דרכו, ויכולתו. לקושי העקרוני הזה מצטרפים בקבוצת המפקדים האילוצים האלה – מצאי כוח-אדם בעת מסוימת, כלי איבחון בלתי-מדויקים, קשיי שיפוט במקרי ביניים (אותו תיק"ו בין "אינטליגנציה גבוהה וביצועית" בלשון המאמר). המבחן המתקדם, המוצע להערכת המפקד, מתאים לפרק זמן נדיר (ובמיוחד בעשור האחרון), ועתיד לעורר ויכוח בין כוונות וכשירות לפי דרישות המפקדה המקומית (גזרתית) לבין גיבוש פק"לים, תרגולות, או השתלמויות, שצריך לזווג

של שיפור, שהנהיגו במערכת היחידתית. משמעות עקיפת העיקרון הפיטרי הנה, כי תימצא בכך דרך למנות מפקדי שדה בכירים, מחוסני-כשל (מערכות 323).

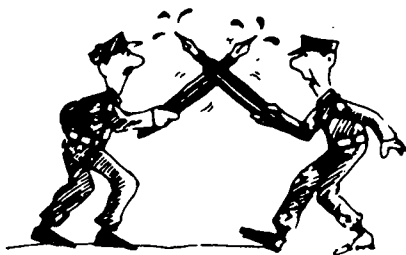
למרות חיוניותו הרעיונית העקרונית בעירור המחשבה, מעורר המאמר כמה דעות ביקורת. לדעתי, ניתן להציג פתרון שונה לבעיה – פתרון, הדומה יותר למתכונת הקיימת, אך מחייב שינוי משמעותי בתפיסת שיתוף הפעולה והאחריות ההדדית.

הערכת הצלחת המפקד כמבחן קבוצתי

עזי קורן*

אל"מ ע' הציג לעקוף את העיקרון הפיטרי על-ידי הנהגת רמה מתקדמת של מבחנים, שעיקרה קידום מפקדים על סמך זיהוי ודאי

* קצין מטה בגדוד ח"ר מילואים.



קיימת עתה. הצלחת מפקד תוכל להימדד בכושרו להשתלב במסגרת קבוצתית מודעת, מאבטחת ואחראית. חוות-הדעת התקופתית צריכה להתקבל מדרגים פוקדים, כמו גם מעמיתים וממפקדים כפיפים. בנקודה חשבונאית זו משיקות שתי הדרכים שהוצעו – זו שהציע אל"מ ע' וזו שהציעתי – להקטנת נזקי הכשל ולהערכת המפקד.



בטיחות באימונים

(המשך מעמוד 45)

- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Rechnologies*, Basic Books, New York.
- Rasmussen, J. (1990). "Learning from Experience? How? Some Reserch Issues in Industrial Risk Management," in Laplat, J., & G. de Terssac (Eds.), *Les Facteurs Humanes de la Fiabilité dans les Systemes Complexes*, Marseille: Octares.
- Reason, J. (1990). *Human Error*, Cambridge University Press.
- Rochlin, G.I., La Port, T.R., & K.H. Roberts. (1987). "The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea," *Naval War College Review*, Autumn, 77-91.
- Weick, (1987). "Organizational culture as a source of high reliability," *California Management Review*, 29 (2), 112-127.



של מיקום הכוחות ושל דרך הפעולה הנבחרת.

2. בשלב התכנון וההיערכות לפעולה נדרשת התייחסות עקרונית לאבטחה אגפית ולסיוע הדדי. העיקרון הזה יישמר גם בין כוחות, שאינם שייכים לאותה מסגרת, בגמישות מרבית; וזאת, שוב, כדי לאתר בעוד מועד חולשה מקומית, ולהתגבר עליה. כאשר אוגדה אחת צולחת, ואוגדה שכנה "מתלבטת"; כאשר חטיבה אחת נמחצת, וחטיבה שכנה בולמת, ושומרת עתודה; כאשר פיקוד אחד מתכוון למלחמה, ופיקוד אחר מרפה רסן; כאשר גדוד אחד נלחם בעמק, ועמיתיו שוהים במערך בלתי-התקפי בגבעות זירת הקרב. בכל אלה עולה שאלת התמיכה האגפית. שאלה זו מתחדדת בתאי שטח שכנים כשהאחריות הגזרתית אינה תואמת את פריסת האויב ואת פעילותו. דגש חזק צריך להינתן בת"ל, בתרגילים ובבט"ש להטמעת "תפריים".
3. הרעיון של "עמית מודיעין", שהעלו ע' קובץ ור' קפלן (מערכות 323), ניתן ליישום מקביל בדמות "עמית ח"ר", או "עמית חש"ן": שיבוץ מפקדים בכירים לשעבר כקציני חפ"ק/חמ"ל – אם כקציני משמרת, ואם לאיוש תפקידים בפעילות מפוצלת של החפ"ק.

סיכום

צה"ל אינו יכול לפטור את עצמו מאחריות לכשל פיקודי בשעת מבחן, ואינו יכול להרשות לעצמו לספוג את תוצאותיו. הגדרת משימות הצבא ואופיו מחייבים מעורבות ושיתוף פעולה ברמה, שאינה

המפקד ה"נבחן".

ההוכחה של שיפור משמעותי ברמת היחידה עשויה להיות קשה למימוש עד כדי אבסורד, ובמיוחד אחר החלפת עמית, שהיה אהוב מאוד על אנשיו. עוד אעיר, כי מבין הדרישות של המבחן המתקדם נשכח, או נשמט, המבחן החשוב כל כך של פיקוד תחת לחץ מבצעי, תחת לחץ משימה, או בתרגיל. נדמה, כי דווקא המבחן הזה מחזיק בחובו את רוב ספרות הקוד של הצלחת המפקד....

פעילות המפקד בתפיסה קבוצתית

כנגד השיטה, שמציע אל"מ ע', ניתן להציע חלופה, הדומה מאוד לשיטה הקיימת, אך שונה ממנה – בעבודת מטה מקובלת ובגישת המפקדות למפקדות-הבנות שלהן. מתוך הכרה באפשרות, כי חולשה פיקודית מקומית לא תאותר, ומהצורך למנוע קריסה כתוצאה מחולשה זו, נדרשת תמיכה מערכתית-אגפית, כמו גם החדרת אחריות צוותית לביצוע המשימה ולצמצום השררה. אמנה כמה דרכים מוחשיות להפעלת גישה זו:

1. הרחבת החוגים הקיימים להפצת מידע, לעיבוד ולקבלת החלטות. דהיינו, הקטנת מעורבות המפקד, עד למינימום הכרחי, בהליכי הכנת הפקודה, תוך הגדלת אחריות קציני המטה. המטרה היא להגדיל את כושר המפקדה כולה לייצר פקודה מבוססת, אמינה ובהירה גם בתנאי לחץ לאורך זמן מבלי להעמיס על המפקד. טכנית, מובעת פה דרישה לשיפור משמעותי בעזריה-המטה, כדי שיאפשרו הצגה מהירה וברורה של הבעיה המבצעית,

ספריית המטכ"ל ע"ש
רא"ל חיים לסקוב ז"ל

רח' דוד אלעזר 3
הקריה ת"א

ספרים חדשים בספריית
המטכ"ל



BOWYER, MICHAEL J.F.

***The Battle of Britain: 50 Years on*, Wellingborough: Patrick Stephens, 1990 (G 11905)**

המחבר, שחוה את המאורעות, מעלה את זיכרונותיו מאותם הזמנים. הוא מנסה להוכיח, שהיה חשש, כי תיתכן פלישה גרמנית בחוף הדרומי של בריטניה. התיאורים הינם של חיי היום יום בבריטניה בלונדון המופגזת. המחבר נעזר בקטעי עיתונות ובקטעים מנאומי הרטוריים של צ'רצ'יל כדי להמחיש את רוח התקופה. הספר כולל תמונות של המטוסים הבריטיים שהיו בשימוש חיל האוויר המלכותי, רשימות של ההפגזות לפי תאריכים, יעד ההפגזה וסוג הפגזים.

COHEN, ELIOT A.

***Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*, New York: Vintage Books, 1991 (G 11919)**

המחבר, (עם ג'ון גוץ' כמחבר שותף) מנסה להביא את הקורא לבדיקה שונה וחדשה של הכישלון הקרבי. על סמך קרבות קלאסיים, מנתחים את הכישלון בהם: מלחמת הצוללות האמריקניות ב-1942, את מלחמת יום הכיפורים, את הקרבות הבריטיים בגליפולי ב-1915, את התבוסה של הארמיה האמריקנית ב-1940 בקוריאה ב-1950, ואת צבא היבשה וחיל הים הצרפתי ב-1940. הם מנתחים את הסיבות לכישלון, ומנסים להציע חלופות כדי להימנע בעתיד מאותן השגיאות.

GRAY, COLIN S.

***War Peace and Victory: Strategy and Statecraft for The Next Century*, New York: Simon & Schuster, 1990. (G 11929)**

המחבר מסביר כיצד מדינות מנסות לשמור על ביטחוןן הלאומי ולפעמים נכשלות. לדעתו, ההיסטוריה והגיאוגרפיה של מדינה מסוימת משפיעות על תפיסת ביטחונה הלאומי ועל תפיסת הווייתו כמדינה בכלל. במחקרו מתבסס המחבר על אירועים מימי ספרטה ועד מלחמת ויטנאם.

WILLIAMS, PETER.

***Unit 731: Japan's Secret Biological Warfare in WWII*, New York: The Free Press, 1989 (G 11998)**

יחידה 731, אחת היחידות הסודיות ביותר בצבא יפן במלחמת העולם השנייה. בראשה עמד הבקטריולוג Shiro Ishii ומקום הימצאה היה במנצ'וריה. היחידה ערכה ניסויים בנשק כימי וביולוגי על השבויים הרוסיים, הסיניים, הבריטיים, האמריקניים והאוסטרליים שנפלו לידיה. אלא, שלא כפושעי מלחמה אחרים, או כמקבילו יוסף מנגלה, מפקד היחידה לא הועמד לדין על פשעיו נגד האנושות. גנרל דאגלס מקארטור החליט להצניע את פשעי היחידה ולא להעמיד לדין את מפקדיה. המחברים מוכיחים, בהסתמך על רשומות בריטיות, אמריקניות, סובייטיות ויפניות, כי בעלות-הברית ידעו על קיומה של היחידה, אך החרישו.

SANSOM, WILLIAM.

***The Blitz: Westminster at War*, Oxford: Oxford University Press, 1990 (G 12023)**

תיאור מפורט של ההגנה האזרחית בלונדון בזמן הבלץ במלחמת העולם השנייה, עת לונדון הופגזה מדי לילה. הספר מתרכז ברובע וסטמינסטר, הכולל את ארמון בקינגהם, את הפרלמנט ואת כנסיית וסטמינסטר. המחבר מתאר את עבודת מכבי האש, צוותי ההצלה, הרופאים והאחיות בבתי-החולים וצוותי האמבולנסים, המתריעים על ההתקפות הקרבות וכל כוח-האדם שהשתלב במאמץ ההגנתי. פרק שלם מוקדש למקלטים. המחבר משבח בספר את הארגון ואת התושייה, שגילו התושבים ומתכנני המגנה.

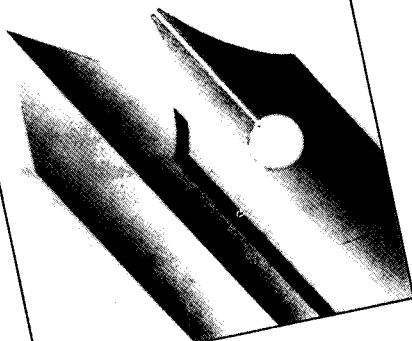


ספרים חדשים מבית "מערכות"

מדור ספרים
בית "מערכות" לספרות צבאית

קבלת החלטות בזמן משבר

גבריאלה היכל



במאל חסן עלי

לוחמים ועושי שלום

