

מיצוי הכוח - האמנם?

יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל אינה במצב אידיאלי. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד



טקס סיום מו"ם נגדים, 2018. הפער הגדול מכל הוא החוסר בשיח המשותף שיכול להעלות פתרונות יצירתיים

חלק מתחושה זו נבעה מהעובדה שקצינים רבים הגיבו על פתיחת בית הספר לנגדים בתמיהה ובחוסר הבנה. רבים אף ראו בו בזבוז זמן. קצין בכיר אף פירט בהרצאה לחניכי פו"ם נגדים, כי יש סטיגמות על נגדים כמו "קומבינטורים", "מעגלי פינות", לא אמינים וחסרי השכלה. באותה הרצאה ישבו מול הקצין מנהלי עבודה במוסכי מטוסים ובחיל הטנ"א (טכנולוגיה ואחזקה), מפקדי דת"ק (דיר תת-קרקעי), אנשי מטה שמנהלים פרויקטים בבינוי, מהנדסים ועוד. כולם נגדים המהווים דוגמה ומופת לצה"ל בהתנהגותם, בדמותם, במקצועיותם ובתחושת השליחות שלהם בשירות בצה"ל. בנוסף לדבריו ציינו חלק מן הנגדים את חוסר האמון שלהם

בצה"ל משרתים כ-40,000 אנשי קבע, מתוכם כ-19,000 נגדים. עם ציון 70 שנים לישראל ולצה"ל, נפתח בית הספר לפיקוד נגדים במכללות הצבאיות, שאחת ממטרותיו הייתה להתמקד בצורך לבצע שינוי תפיסתי במעמד הנגד בצה"ל. במהלך שירותי בבית הספר לנגדים כמפקדת על חמישה צוותים עסקנו רבות בפיתוח מנהיגות, בדמות המפקד, בערכים ובחיזוק הידע במקצוע הצבאי. הנגדים עברו בקורסים תהליך קצר אך משמעותי בחיזוק המודעות העצמית, בהכרת צה"ל, בניתוח תפיסת התפקיד ובהרחבת ארגז הכלים הפיקודי. אך משהו היה חסר. כקצינה חשתי שאנו מפספסים דבר מהותי שיש להציף אותו ולטפל בו.



סא"ל שירת שוסטר,
מפקדת צוות במו"ם אפק



הנגדים בצה"ל הם מפקדים² לעיתים על חייל בודד, לעיתים על קבוצת חיילים, במקרים מסוימים על עשרות חיילים ולעיתים הם אף מפקדים על מסגרות שלמות. חלק מן הנגדים מפקדים על משימות, ועתידיים לפקד על אנשים בחירום או להוביל משימות ותהליכים הדורשים מיומנות פיקוד והיכרות עם המקצוע הצבאי. כתוצאה מכך עולה ההבנה - מפקדים זקוקים להכשרה פיקודית.

כיום, רוב החיילים בצה"ל הם פקודים ישירים של נגדים - דבר המחזק את הצורך בביצוע הכשרה פיקודית ראויה ושינוי "תפיסת הנגד" בצה"ל. עולה הדרישה לחיזוק שיתוף הפעולה שלהם עם הקצינים, וראייה של כלל אנשי הקבע כמובילים, משפיעים ובעלי אינטרס משותף הצריכים לעבוד בשיתוף פעולה על-מנת לקדם את יחידתם בפרט ואת צה"ל בכלל.

חלק מן הנגדים מפקדים על משימות, ועתידיים לפקד על אנשים בחירום או להוביל משימות ותהליכים הדורשים מיומנות פיקוד והיכרות עם המקצוע הצבאי

פירוש הפערים ביחסי הגומלין

אמון הוא המוכנות של אדם להיות פגיע אל מול אחר, או להפקיד בידי האחר משימות החשובות לרווחתו וביטחונו האישי. זאת מתוך הערכה שהאחר הוא בעל רצון טוב, כשיר לביצוע המשימות הדרושות, מהימן, כן ופתוח.³

אמון הוא אחד מאבני היסוד לקיום מערכת יחסים. ביחסי מפקד-פקוד אמון הוא גם תנאי בסיסי למימוש חלק מערכי צה"ל כמו אמינות, רעות, ואחריות, ואף הכרחי לקיום חניכה ופיתוח אישי.

בכל הנוגע לממשקים, ליחס, לאמון ולהבנה של האינטרס המשותף בין חלק מהקצינים והנגדים קיים פער גדול. במחקר עלה באופן מובהק כי הקצינים תופסים את הנגדים באופן גבוה יותר משהנגדים תופסים את עצמם ואת הקצינים (ראו: טבלה 1).

מניתוח תוצאות המחקר עלו הנתונים הבאים: חוסר אמון ולעיתים אף תחושת ניכור בין האוכלוסיות, אמירות של נגדים שהעלו פער בנושא האמון היו: "הקצין רק רוצה להשאיר חותם,

ברצון של צה"ל להשקיע בפיתוח האישי והמנהיגותי שלהם, ודיברו על תחושת קיפוח חזקה. הנסיבות הנ"ל גרמו לי לגשת לחקר עמוק יותר בנושא יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל.

בצה"ל יש התייחסות מועטה בספרות, במחקרים ובמאמרים בנושא נגדים בצה"ל. שני המחקרים המרכזיים שדנו בדרג הנגדים הם: "תפיסות של פיקוד ומנהיגות בקרב נגדים" שנערך ב-2014 ו"מכוונים גבוה - תפיסת תפקיד ופיקוד של נגדים בחיל האוויר" שנערך שנה לאחר מכן בביסל"ם. גם שני מחקרים אלה, בנוסף לשיחות ולפאנלים שבצענו לקראת פתיחת בית הספר, לא הכינו אותי לגודל הפער ביחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים.

המאמר מתבסס על השנה וחצי האחרונות, בהן שירתי כמפקדת צוות במו"ם נגדים - קורס בן שישה שבועות לנגדים המקבלים מינוי בכיר - מסלול לדרגת הרנ"ג. במסגרת המאמר ראייתי עשרות נגדים, הובלתי סדנאות, סימולציות ושיח על דילמות ואתגרים פיקודיים ומנהיגותיים; הייתי חברה בסגל שמנה שלושה נגדים בכירים ודיברתי עם עשרות קצינים בכירים בנושא. ביצעתי כ-250 שאלונים לקצינים ונגדים, שכללו שאלות ממוקדות ביחסי הגומלין בין הדרגים. במאמר זה אסקור חלק מהם.

הנגדים הם מפקדים

פתיחת בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות נבעה בעיקר מן ההבנה שיש צורך ללמד את הנגדים פיקוד ומנהיגות ברמה המטכ"לית. ייעוד בית הספר היה: "להוות מרכז להכשרה בין זרועית אחודה לנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, לקידום מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל".

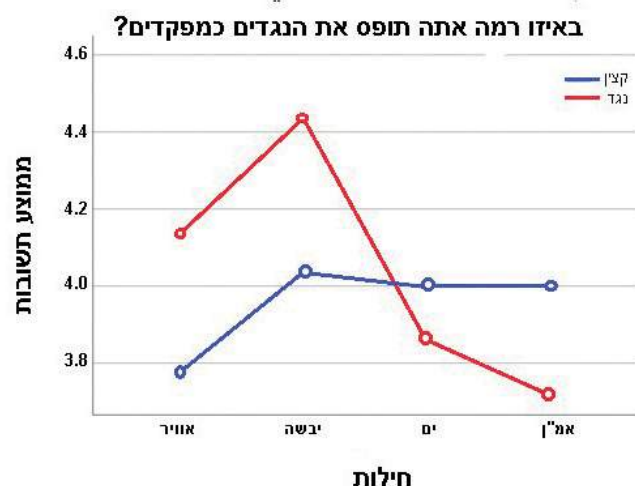
טבלה 1: תוצאות רלוונטיות מהשאלון על יחסי הגומלין בין הקצינים לנגדים

(מתוך סרגל של 1-5, כאשר 1 = כלל לא, ו-5 = מאוד)

ממוצע בקרב הקצינים	ממוצע בקרב הנגדים	
4.4	3.6	נתינת אמון אישי בקצין/נגד
4.1	3.1	רמת החניכה בנושא דמות וערכים שהקצין נותן לנגד
3.2	2.4	רמת החניכה המקצועית שהקצין נותן לנגד
4.3	3.6	הרמה בה אתה סומך על הקצין/הנגד שלך
4.5	3.4	רמת מקצועיות הקצין/הנגד שלך
4.1	3.7	רמת ההשפעה של הנגד/הקצין שלך על אופי היחידה
4.2	3.5	רמת השקיפות בינך ובין הקצין/הנגד שלך
3.9	4.3	הרמה בה הנגד מסייע בכניסת הקצין לתפקיד

נגדים שלא עברו הכשרה במכללות, מהם רק 67% רואים עצמם כמפקדים (ראו: גרף 2).

גרף 2: תפיסת הנגד כמפקד בחתר חילי



המסקנה מן הממצאים בנושא תפיסת תפקיד הנגד היא שעל-מנת לבחון את תפיסת תפקיד הנגד כמפקד, נראה שהמשפיעים העיקריים על תפיסה זו הם האמון האישי, החניכה, השותפות בהובלת שינויים ביחידה ויכולת ההשפעה של הנגד על אופי היחידה.

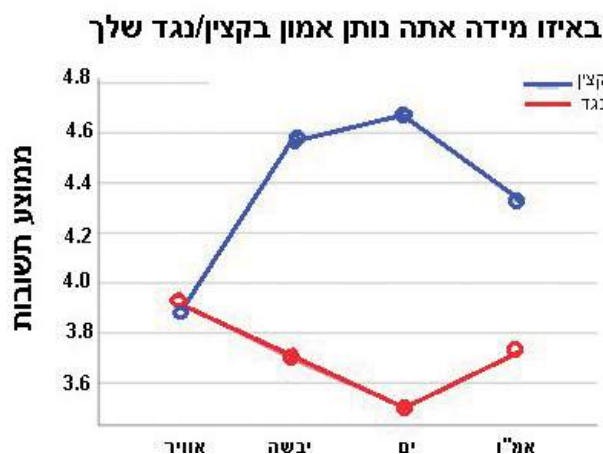
בקרב הקצינים נראה שרמת האמון האישי ורמת החניכה שהם נותנים משפיעה באופן ישיר וחיוני על תפיסתם את הנגד כמפקד, ואילו בקרב הנגדים הדבר שהכי השפיע על תפיסתם כמפקדים היא השותפות שלהם לשינויים והשפעתם על אופי היחידה

מאפיינים עיקריים בתפיסת הנגד

חניכה. במהלך המחקר נמצא קשר בין רמת החניכה ובין רמת האמון ותפיסת תפקיד הנגד כמפקד. בקרב הקצינים נראה קשר חיובי - ככל שיש חניכה רבה יותר, כך רמת האמון ותפיסת תפקיד הנגד כמפקד גבוהים יותר. בקרב הנגדים יש קשר חזק מאוד בין רמת החניכה והאופן בו הנגד משפיע על המסגרת. בנוסף עלה כי לא הוצבו סטנדרטים גבוהים, לא של הקצין מהנגד ולא של הנגד מעצמו. במקרים רבים שני הצדדים נמנעו מחיכוך והעדיפו שכל אחד יעסוק בתחומיו. 75% מהנגדים שענו על השאלונים ציינו כי הם מקבלים חניכה מקצועית מועטה, 32% ציינו כי הם לא מקבלים חניכה כלל. 56% מהקצינים טענו כי הם חונכים באופן מקצועי את הנגדים ברמה בינונית ומטה. כמעט כל הנגדים שהיו חניכים בבית ספר לנגדים בשנה האחרונה הסבירו כי לא חוו חווית חניכה חיובית כלל וחניכה מקצין בפרט.

לא באמת מעניין אותו הייעוד והמטרות; "הרבה פעמים לא אפרט לקצין שלי את כל הסיבות, הוא גם ככה לא יבין". מנגד היו אמירות של קצינים הקשורות לאמון: "למה נפתח בכלל בית ספר לפיקוד לנגדים? שיעשו את התפקיד שלהם"; "הם עושים כושר? הם באמת קוראים?"; "בטח קשה לך ממש להעביר להם שיעור"; "חלק מהבעיה להפריט את הרפואה לאנשי קבע זה בגלל הנגדים שלך. בטח יוציאו הרבה גימלים". בתשובות לשאלה "כמה אמון אישי אתה נותן בקצין/בנגד שלך?", רואים בשאלון חיזוק לפער וחוסר הלימה בין תשובות הקצינים ותשובות הנגדים: 89% מהקצינים טענו כי הם נותנים אמון בנגדים שלהם, ואילו רק 63% מהנגדים ענו באופן דומה. 20% מהנגדים ציינו כי הם לא נותנים אמון בקצין שלהם, לעומת 5% מהקצינים שענו באופן דומה. על-מנת לנבא את רמת האמון בין הקצין והנגד, עלינו לבחון את רמת השקיפות ביניהם: הרמה בה הקצין/הנגד סומכים אחד על האחר בביצוע משימות; הרמה בה הם תופסים את רמת המקצועיות אחד של השני; ורמת החניכה המקצועית שהקצין נותן לנגד (ראו: גרף 1).

גרף 1: אמון בחתר חילי



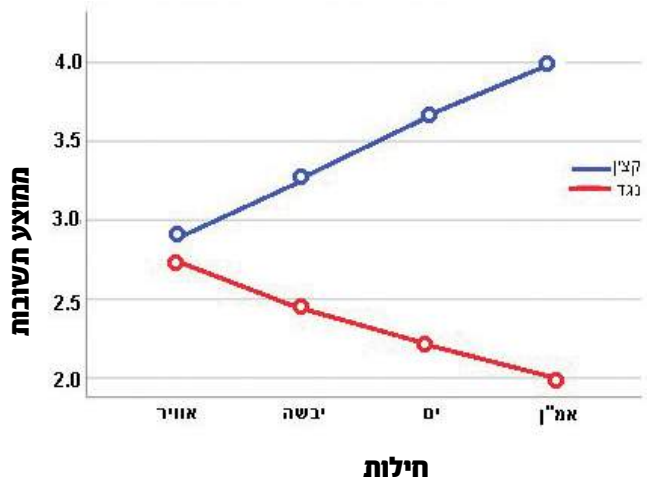
גרף זה מציג את ממוצע התשובות לפי חילות. נראה כי בזרוע האוויר יש תפיסה יחסית זהה בין הקצינים והנגדים לעומת זרוע הים, שם יש שונות משמעותית ברמת האמון בין הקצין והנגד - הנגדים ציינו רמת אמון נמוכה בקצינים, לעומת הקצינים שציינו רמת אמון גבוהה בנגדים.

תפיסת הנגד כמפקד. במהלך המחקר נבדק מודל ניבוי שבחן מה משפיע בעיקר על תפיסת תפקיד הנגד כמפקד. נמצא שככל שהנגד שותף לשינויים ביחידה, כך הוא תופס עצמו ונתפס על-ידי הקצינים כמפקד. כשמחלקים את התשובות של הקצינים והנגדים בשאלה זו, ניתן לראות קשרים נוספים - בקרב הקצינים נראה שרמת האמון האישי ורמת החניכה שהם נותנים משפיעה באופן ישיר וחיוני על תפיסתם את הנגד כמפקד, ואילו בקרב הנגדים הדבר שהכי השפיע על תפיסתם כמפקדים היא השותפות שלהם לשינויים והשפעתם על אופי היחידה.

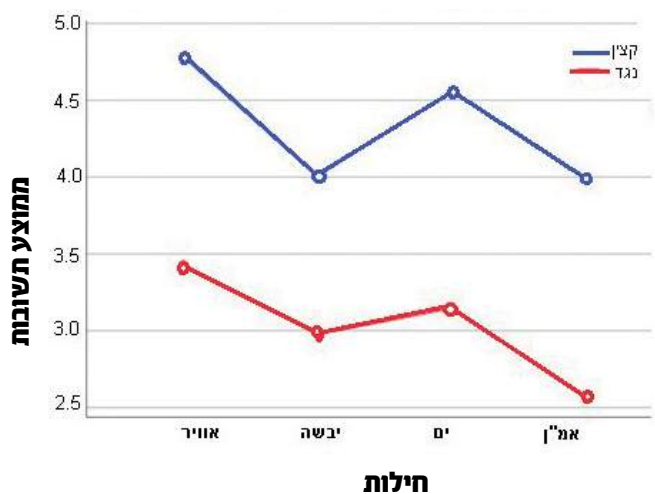
בנוסף, נמצא כי 81% מהנגדים שעברו הכשרה בבית הספר לפיקוד נגדים רואים עצמם כמפקדים באופן מובהק, לעומת

הגרפים הבאים (ראו: גרפים 3 ו-4) מתארים את רמת החניכה בחתך חילות.

באיזו מידה הקצין מבצע חניכה מקצועית לנגד?



באיזו רמה הקצין מבצע חניכה בנושא דמות וערכים לנגד?



המשמעויות שעלו מן הגרפים הן כדלהלן:

- הנגדים מרגישים שכמעט ולא חונכים אותם.
- יש פער בין רמת חניכה שהקצינים טוענים שהם נותנים, ובין רמת החניכה שהנגדים טוענים שמקבלים. לדעתי יש פער בתיאום הציפיות בדבר מהות החניכה, וכיצד היא מיושמת הלכה למעשה.
- בזרוע האוויר הפער בין הערכת הקצין ובין הערכת הנגד את רמת החניכה המקצועית, קטן באופן משמעותי מהחילות האחרים, בעיקר מאמ"ן.

גרפים אלה, בהתאם לשאר תוצאות השאלונים, מציגים את הפער בו הנגדים מעריכים את הקצין ואת עצמם ברמה נמוכה יותר משהקצינים מעריכים את הנגדים.

חוסר בשותפות ובראיית כלל אנשי הקבע במסגרת כצוות מוביל. הנגד והקצין לא רואים עצמם שותפים ומובילים במסגרת, ואינם רואים תלות משותפת על-מנת להגיע למטרה.

כ-20% מן הקצינים ומן הנגדים שענו על השאלון ציינו כי הם לא כל כך רואים מטרה משותפת. בנושא קבלת שינוי ושותפות בהובלת שינוי במסגרת, כ-40% מהנגדים ציינו כי אינם שותפים לשינויים ביחידה ואותו אחוז עלה בקרב הקצינים, שטענו שהנגדים לא מקבלים שינויים ביחידה.

שפה לא אחידה. בצה"ל נוצר מצב בו יש שפה שמשתייכת לקצינים, שמתאפיינת במושגים מהמקצוע הצבאי (עקרונות המלחמה, עקרונות הפיקוד והשליטה, תפיסת פיקוד אישית, חזון, אבחון מסגרת ועוד) ובשימוש במילים גבוהות שלעיתים מעדנות את המציאות. מן הצד האחר יש שפה שמשתייכת לנגדים - המתאפיינת בדיבור ישיר ובשיח מתוך אמוציות.

הסיבות המרכזיות לפער הקיים: **פער תפיסתי.** הנגד לא נתפס כמפקד גם אצל הנגד וגם אצל הקצין.

פער בהכשרות פיקודיות. הקצינים עוברים קורסים רבים יותר בדגש על פיקוד וערכים, ותוך כדי הקורסים הם מכירים את צה"ל ואת הגורמים המשפיעים בו לעומק ורוכשים שפה אחידה. לעומתם לנגדים היו בעיקר קורסים מקצועיים, ובהרצאות וימי עיון של היחידות רבים מהם נשארים לעסוק במשימותיהם.

הנגד והקצין לא רואים עצמם שותפים ומובילים במסגרת, ואינם רואים תלות משותפת על-מנת להגיע למטרה

חוסר בשיח ערכי. ברבות מן מההסברות שמתבצעות ביחידה, וכן בשיחות מפקדים שונות בנושא ערכים, כולל סיורים בארץ, סיורים במוזיאונים, תרומות לקהילה וכדומה, הנגד לא נמצא. בנוסף, אין מספיק מופעים בהם יושבים יחד ומנתחים נושאים אקטואליים לפי ערכי צה"ל, אירועים שקורים ביחידה ומציבים מטרות ויעדים בנושא.

ותק ויהירות. הנגד משרת שנים ביחידה, והקצין שמגיע בתור חדש מתמקד לרוב בכניסה לתפקיד: בלמידה אישית ובלמידה מעמיתיו. לעיתים הקצין לא יזהה את הנגד כמקור ידע חשוב, ואולי אף יחשוש להיחשף ולהפגין חוסר ידע מולו. הנגד עלול לתפוס את הקצין כמפקד שבא לרגע, ולא ירצה ליזום ולהשקיע בלימוד של הקצין.

פער גילאים. הפער גורם לצעיר לחוש לא בנוח ולא טבעי בלפקד על אדם שיכול להיות בגיל של אביו. אי לכך הוא עלול להימנע מבדיקות קפדנית, מדרישות גבוהות, מביצוע מסדרים ומאכיפת נהלים והנחיות. לעיתים התגובה הפוכה - הצעיר נהיה קשוח יותר על המידה, ויוצר מרחק פיקודי על-מנת לבסס את מעמדו.

חוסר בחניכה של הנגד. בדגש חניכה על הדמות והערכים. **חוסר חשיבות והשקעה מספקת ביחסים הבין-אישיים.**

המלצות

הפערים וסיבותיהם, כפי שצוינו, פוגעים במיצועי היכולות של הנגדים ושל הקצינים. אדם שחש חוסר אמון במערכת היחסים, לא מרגיש שותף וחש שאין לו אינטרס משותף עם האחר, לא מממש את כל יכולותיו והסינרגיה בינו ובין הקולגה שלו לא



נגדים וקצינים בזמן הרצאה. יש לחזק את יחסי הגומלין באופן משמעותי

על נגדים ובקרב הנגדים. התורה מפרטת בין היתר את הדרישות מנגד בצה"ל, ולמידה שלה עשויה לסייע בתיאום הציפיות ובביצוע חניכה בהתאם.

חיזוק השותפות והכנסת הנגדים לפורום המפקדים ביחידה. הדבר יסייע הן בפן המנטלי - הבנה של שני הצדדים את החשיבות של שותפות, והן בפן המעשי - ישיבות עיתיות ונושאות, הכנסת הנגדים לדיונים רלוונטיים, שיקוף תהליכים וסיבות לקבלת החלטות משמעותיות ושיתוף הדדי בהתלבטויות.

ביצוע הכשרה פיקודית לכלל הנגדים. יש לחשוב על תוכנית שתעביר חלק מן התכנים שעוברים בקורסים במכללות גם לנגדים שמשרתים כבר במינוי בכיר ואינם מיועדים להכשרה.

כמו כן לשמור על כשירות פיקודית לנגד במהלך השנים. **חניכה.** חשוב שכל איש קבע יחנך את פקודיו וידרוש חניכה ממפקדיו בדגש חניכה לתפקיד, המתמקדת לטווח ארוך וכוללת בתוכה התייחסות לתחום הדמות והערכים, ולא מתמקדת רק בחניכה למיומנות ספציפית. על-מנת לקיים חניכה איכותית צריכים להיות יחסי אמון ופתיחות בין החונך לנחנך. חשוב לבצע ביחידה מנגנון חניכה פורמלי, ולוודא את הכנסת המופעים בנושא לתוכנית העבודה. יש לתאם ציפיות בדבר יישום החניכה, ולתעד על מנת לעקוב אחר ההתפתחות של הנחנך.

יצירת סביבה שמעודדת הבעת דעה, ביקורתיות ואומץ פיקודי. יש להתייעץ, לעודד ביקורת ולומר את דעתנו גם אם

באה לידי ביטוי. זו יכולה להשפיע רבות על איכות המשימה, אחדות הפיקוד ואקלים היחידה במסגרת בה הם משרתים.

כתוצאה מכך הנגד לא לוקח את כל מה שיש לקצין לתת לו: את הראייה המערכתית, את הניסיון מן היחידות השונות בהן היה, את ניצול הסמכות לטובת קידום תהליכים שהנגד היה רוצה לקדם ועוד. מן הצד האחר הקצין לא לומד מניסיונו ומיכולותיו של הנגד ביחידה, לא מנצל את הקרבה וההשפעה שלו על החיילים, ואת יכולת ההשפעה על האקלים היחידתי.

הנגד לא לוקח את כל מה שיש לקצין לתת לו: את הראייה המערכתית, את הניסיון מן היחידות השונות בהן היה, את ניצול הסמכות לטובת קידום תהליכים שהנגד היה רוצה לקדם

הפער הגדול מכל הוא החוסר בשיח המשותף שיכול להעלות פתרונות יצירתיים, ליצור הפריה הדדית ולחזק את המסגרת על-ידי הנחלת רוח המפקד, אחידות במסרים ואכיפה רחבה יותר של פקודות ונהלים.

יש לשפר את הנושאים הבאים, כדי לחזק את יחסי הגומלין באופן משמעותי:

למידה והטמעת "תורת הנגד" בקרב הקצינים המפקדים



הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, בטקס הסרת הלוט בבית ספר לנגדים. פתיחת בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות נבעה בעיקר מן ההבנה שיש צורך ללמד את הנגדים פיקוד ומנהיגות ברמה המטכ"לית

במצב אידיאלי. לטענתי, האחריות לפער חונה בקרב החברה הישראלית, צה"ל כארגון ובקרב הקצינים והנגדים בפרט. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד. חשוב לחזק את שיתוף הפעולה, את הפתיחות, את השקיפות ואת ההבנה שיש אינטרס משותף לקידום המסגרת בפרט וצה"ל בכלל.

אנשי הקבע מובילים את הצבא, קובעים מדיניות ומציבים את הסטנדרטים, הנורמות והערכים של צה"ל. עלינו תמיד להשתפר, להיות חדשניים, יצירתיים, לשאוף למצוינות ולהמשיך להיות המוסד בו אמון הציבור במדינה הוא הגבוה ביותר וצבאות שונים בעולם באים ולומדים ממנו.

אנו חייבים להמשיך ולהציב סטנדרטים ערכיים גבוהים ביותר, כפי שיגאל אלוך, בספרו **מסך של חול** פירט: "מפקד ראוי לשמו חייב להיות אמון על טוהר מידות, ונאמן לערכים מוסריים ברמה העולה על הממוצע המקובל בחברה, ואפילו ייחשד בנטייה לפוריסטיות"⁵. לטובת חיזוק וביצוע שיפור משמעותי בנושאים אלו, אנו חייבים לעסוק ולהשקיע בכלל אנשי הקבע, על-מנת שיובילו את צה"ל כגוף אחד, מקצועי יעיל וערכי, הממצה את יכולות האנשים המשרתים בו. מיצוי הכוח הוא אחד מעקרונות המלחמה של צה"ל, וחשוב לפעול לפיו בשגרה ולא רק במלחמה.

איננה עולה בקנה אחד עם השאר. לא למנוע קונפליקטים, אלא לעודד דיון עליהם, ולהגיע מוכן לדיונים ועם דעה על הנושא. לא לחשוש לחשוף התלבטויות וספקות, לגלות פתיחות וסובלנות לדעות שונות משלך ולבקש משוב על החלטותינו ממקורות מהימנים.⁵

אנו חייבים להמשיך ולהציב סטנדרטים ערכיים גבוהים ביותר. "מפקד ראוי לשמו חייב להיות אמון על טוהר מידות, ונאמן לערכים מוסריים ברמה העולה על הממוצע המקובל בחברה, ואפילו ייחשד בנטייה לפוריסטיות" (יגאל אלוך)

הטמעת מושג הממלכתיות בקרב כלל אנשי הקבע. הכרת המפקד בהיותו מקור סמכות יחיד לפקודיו הכפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני; ייצוגיות (בדגש על התנהגות ודוגמה אישית); ענייניות - קבלת החלטות באופן מקצועי ולא מאינטרס האישי, הכלה של האחר ונאמנות לערכי צה"ל.

סיכום

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל לא נמצאת

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



11 דוגמה לכך אפשר לראות בשורות אלו, מתוך המנון פתח: "היו שלום הדמעה והצער, היו שלום האנחה והבכי... ברוכים האש וקולות הירי, ברוכים הדם ומות הגיבורים... הנה הם חוזרים לשדה המערכה, אחרי שהורחקו מהקרב על-ידי מזימות האויבים והבוגדים" אהוד יערי, "טרור עם אידיאולוגיה", דבר, 10 במרס 1967.

12 אלוף (מיל") יעקוב עמידור, מתוך INSS מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון, 31.10.17.

13 ישראל טל, **בטחון לאומי: מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב 1996, עמ' 220-222.

הערות למאמר: התמרון היבשתי הרביזרועי לנוכח אתגרי העתיד

1 יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 591.

2 שם, עמ' 585.

3 תהליכי ההתפתחות המזוהים בארגונים האידיאולוגיים העיקריים תואמים את תורת "שלושה השלבים" של מאו דזה דונג: שלב ראשון - ארגון בלתי-סדיר הנוקט בחתרנות ובלוחמה בלתי-סדורה; שלב שני - ארגון סדיר המשלב לחימה הגנתית סדורה כדי להגן על הישגיו עם המשך לחימה התקפית בלתי-סדורה כדי להמשיך לערער את יציבות האויב; שלב שלישי - ארגון סדיר המפעיל יכולת לחימה סדורה במאמץ העיקרי שלו ולחימה בלתי-סדורה במאמצים משניים או תומכים. כמה מהארגונים סביב ישראל היום מצויים כבר בתוך השלב השני ולפחות אחד, חזבאללה, כבר פוזל לעבר השלב השלישי. כיוון שמאמר זה מתייחס לעתיד בעוד לפחות עשר שנים, עלינו להניח שאם תהליך התפתחותם לא ייקטע יגיעו חלק מהארגונים לשלב השלישי.

4 עוז אלמוג ותמר אלמוג, "מחקר על דור ה-Y בישראל", **אנשים ישראל - המדריך לחברה הישראלית**, מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית, 17 במאי 2013.

5 "המנצחות הגדולות של מלחמת העולם השנייה (ברית-המועצות, בריטניה וארצות-הברית) השתמשו בהירואיקה של הניצחון כדי להזין את הרגש הפטריסטי, אבל הקטל ההמוני והבעתה ממה שחוללה המוטציה הדיקטטורית, לצד התפתחות המלחמה הקרה, העלו במערב הדמוקרטי סימני שאלה על אודות סמכות המדינה וכוונותיהם של מנהיגיה. הספק הזה הניע תהליך הדרגתי וארוך שנים של ריכוך הסמכות הקולקטיבית וצמצום האשראי הממלכתי, ובה בעת של התחזקות האוריינטציה האינדיבידואליסטית". שם.

6 רוני טיארג'אן אור ורס"ן איה דולב, "השפעות הדדיות בין התמרון הצבאי לחברה האזרחית", **מערכות** 482 (ינואר 2019).

7 ההתפתחות המשמעותית ביותר נובעת מהתפתחות אמצעי הגילוי והכיוון המיועדים ללילה. צה"ל אימץ את יתרון הלילה כדי להתגבר על הנחיתות באש ולהביא לידי ביטוי את יתרון האיכות והיזמה בניצולם של התפרים בין המערכים בקרבות לילה. אמצעי הכינון הליליים שנמצאים בתפוצה רחבה ברשות האויב, מחייבים לתת מענה שונה לאתגרים אלה.

8 יובל בזק וגבי סיבוני, "קיצור תולדות התמרון", **מערכות** 484 (יולי 2019).

9 "אין בדתנו לנהל מלחמה, אם נותקף שוב, כאשר ניהלנו בתקופה הטרם היסטורית, בימי ההגנה - מלחמה סטאטית, דפנסיבית, במקום התקפנו. אם יתקיפו אותנו בעתיד, אנו רוצים שהמלחמה תתנהל לא בארצנו, אלא בארץ האויב, ושלא נתגונן אלא נתקוף. מלחמה זו עושים לא על-ידי יישובי ספר, אלא על-ידי כוחות ניידים המצוידים בכלי תנועה מהירים ובעוצמת אש חזקה". דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, מערכות, תל-אביב, 1955, עמ' 243.

10 גבי סיבוני וגל פינקל-פרל, גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחיש

העיומותים הצפויים, מזכר 183, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל-אביב, אוקטובר 2018.

11 גבי סיבוני ומורן מירצ'יק, "קללת השפע", **מערכות** 459 (פברואר 2015).

הערות למאמר: שכלול כוח המחץ

1 יחד עם זאת, אנו בהחלט ערים לכך שחלק מהאתגרים שאנחנו מתארים עשויים להופיע עוד קודם, ויידרשו היערכות בטווחי זמן קצרים עוד יותר.

2 באזיל הנרי לידל הארט, **מחשבות על המלחמה**, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 49.

3 דוד בן-גוריון, **יחוד ויעוד**, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 207.

4 בכל מקום בו מצוין "תמרון יבשתי", הכוונה ל"תמרון יבשתי משולב ורב-זרועי".

5 דגלס א. מקגרגור, **השתנות תחת אש**, משרד הביטחון ההוצאה לאור, תל-אביב, 2007, עמ' 33-34.

6 גבי סיבוני וגל פרל פינקל, "גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחיש העיומותים הצפויים", בתוך מזכר 183, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל אביב (אוקטובר 2018).

7 **לידל הארט**, 1989, עמ' 32.

8 **מקגרגור**, 2007, עמ' 44.

9 מאמר זה אדיש להיבטים קונקרטיים של הרכב הכוח, ובכלל זה רעיונות הנוגעים לשילוב יכולות אוטונומיות במסגרת התמרון.

10 מקגרגור, 2007, עמ' 33.

11 דני אשר, "מכפיל כוח ששינה כיוון - מפקדות האוגדה", **מערכות** 471 (מאי 2017).

12 לקחי מלחמת לבנון הראשונה ומלחמת לבנון השנייה מחזקים תובנות אלו.

13 יובל בזק, "צה"ל - הדרך לצבא מקצועי יותר, כיצד להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 1, גיליון 3 (דצמבר 2009).

הערות למאמר: ניידות ותמרון בשדה הקרב - גורם הקרקע ומושגי יסוד בלחימה

1 מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**, מערכות, תל-אביב, 1997, עמ' 83.

2 יעקב דורי, **חטיבה עצמאית - דוקטרינה 5/2289**, המטה הכללי, 18 באוקטובר 1949.

3 המטה הכללי, עקד כללי, **תורת הקרב**, כרך א' - **התקפה**, צה"ל, 1964, עמ' 8.

4 שם.

5 שם, עמ' 10-11.

הערות למאמר: מיצוי הכוח - האמנם? יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

1 נכון לינואר 2019 לפי נתוני מנהל נגדים בצה"ל.

2 תורת הנגד, טיוטה רשמית, גרסה 2.0, 2018, עמ' 14.

3 ציפורה שכטמן ועודד בושריאן (עורכים), **בין הורים למורים בחינוך העל יסודי**, 2015, עמ' 39.

4 תורת הנגד, 2018.

5 אל"ם אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה", **מערכות** 433 (אוקטובר 2010).

6 יגאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1960, עמ' 304.