

משמעות הפיקוח האזרחי על הצבא בזיקה לסוגיות ערכיות ובעולם של עימותים היברידיים

קובי מיכאל וכרמית פדן

זירות העימות הא־סימטרי מייצרות מצבים רבים ומגוונים שבהם מתקיימת התנגשות בין הצורך לנטרל איומים ולהבטיח את ביטחון האזרחים לבין הריסון והאיפוק הנדרשים בעת הפעלת כוח צבאי, על מנת לממש מטרות אלו. בפעמים הרבות שצה"ל נדרש להתנהל מול המתח הזה ותוך כך להקפיד לשמור על ערכי הצבא שלאורם הוא מפעיל את כוחותיו, הוא מוצא את עצמו בליבה של מחלוקת חברתית ופוליטית, ולעיתים קרובות ללא גיבוי של הדרג המדיני. שאלת הפיקוח האזרחי על אופן הפעלת הכוח הצבאי לצורך מימוש מטרות מדיניות מתחדדת עוד יותר בעולם של עימותים היברידיים, ולכן מחייבת להתייחס לאופן שבו ערכים אלה משפיעים על הפעלת הכוח הצבאי ולמידת המעורבות של הדרג המדיני בהתוויית ערכי הצבא. זוהי השאלה הניצבת במרכזו של המאמר. הטענה המרכזית המוצגת בו היא שבעולם של עימותים א־סימטריים צריכות להיות לדרג המדיני – באמצעות מנגנוני הפיקוח האזרחי – אמירה ומעורבות (גם) בסוגיות ערכיות המשפיעות על אופן הפעלת הכוח הצבאי. זאת משום שבהקשר הצבאי ערכים הם בחזקת עקרונות מנחים להפעלת הכוח ולהוראות פתיחה באש, ויש בהם כדי להשפיע על מימוש המטרות המדיניות ועל מרחב התמרון המדיני.

מילות מפתח: פיקוח אזרחי, עימותים היברידיים, ערכי צה"ל, משימות שיטור, יחסי דרג מדיני־דרג צבאי, צבא־חברה

ד"ר קובי מיכאל הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי.
ד"ר כרמית פדן היא עמיתת מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי.

מבוא

עימותים א־סימטריים וסביבות עירוניות המאוכלסות בצפיפות הם חלק מהמאפיינים שצבאות "מערביים" מתמודדים עמם בעשורים האחרונים.¹ על אף הבדלים במושגים שחוקרים משתמשים בהם כגון 'עימותים היברידיים', 'מלחמות פוסט-תעשייתיות', 'מלחמות עממיות', 'מלחמות חדשות' ועוד, הם מסכימים ביניהם כי מושגים אלו מתאפיינים בטשטוש קטגוריות לחימה. במאמר זה אנו משתמשים במושג 'עימות היברידי' שאותו טבע האנליסט הצבאי האמריקאי פרנק הופמן. מושג זה מתאר מצב שבו יריב, הפועל כיחיד או כחלק מכוח גדול יותר, מפעיל מגוון רחב של אסטרטגיות וטקטיקות לחימה בו בזמן. השילוב בין המרכיבים הללו הוא שמעניק לעימות את ההיברידיות שלו, את היותו יצור כלאיים שהגדרה אחת ויחידה של לחימה אינה מתאימה לו. אופן פעולה זה מעצים את מרכיבי חוסר הוודאות, הדינמיות, אי־היציבות והיעדר חד־משמעיות של סיטואציות צבאיות, המאפיינים הפעלה של כוחות בעימותים צבאיים.²

'מלחמות חדשות' העצימו היבטים של מוסר בלחימה, הנדונים לצד ובמקביל לשיח המבצעי.³ ככלל, סוגיות ערכיות נעשות שכיחות, תכופות ומשמעותיות יותר בשל מספר סיבות, וביניהן: המידה ואופן השימוש בכוח צבאי מול אזרחים, אופן החלתן ותקפותן של הוראות הפתיחה באש מול אזרחים, מידת הרגישות הנדרשת בכל סיטואציה, כללי התנהגות מול נציגי תקשורת, פעולה מול מפרי סדר אזרחיים מקומיים (יהודים או פלסטינים, במקרה של צה"ל).

משימות שיטור (constabulary missions)⁴ וכוחות שיטור הופכים למרכיבים חשובים בדפוס הפעולה הצבאי של צבאות "מערביים" בעימותים בעשורים האחרונים, בספקטרום שבין לחימה בקצה אחד ומשימות אכיפת חוק וסדר מן הצד האחר לצורך שמירה על חיי יום־יום תקינים. אזרחים הם המושא הישיר של השיטור.⁵ בדומה ל"צבאות מערביים" אחרים משימות שיטור עומדות גם לפתחו של צה"ל, שכן מאז שנת 1973 אפשר למצוא חפיפה של כשלושים אחוזים בין משימות הצבא והמשטרה,⁶ עד כי ניתן לומר שביהודה ושומרון⁷ צה"ל עוסק ללא הרף במשימות שיטור.⁸ משימות צה"ל באזור זה מחייבות את הצבא לפעול באופן מרוסן, מאופק, מינימלי, בשונה מאופן פעולתו של צבא בזירות לחימה קלסיות, בעימותים של צבא מול צבא.⁹

משימות שיטור מעצימות את מורכבות המשימה הצבאית, את חשיבות ערכי הצבא הנוגעת לאופן ביצוע המשימה ואת הזיקה בין אלו לבין הפיקוח האזרחי על הצבא.

משימות שיטור מעצימות את מורכבות המשימה הצבאית, את חשיבות ערכי הצבא הנוגעת לאופן ביצוע המשימה ואת הזיקה בין אלו לבין הפיקוח האזרחי על הצבא. מורכבות זו מעלה את השאלה – מה משמעותו של הפיקוח האזרחי על הצבא בזיקה לסוגיות ערכיות המשפיעות על

אופן הפעלת הכוח הצבאי בעימותים א־סימטריים.¹⁰ שאלה זו עדיין לא קיבלה התייחסות ראויה בספרות ובעולם המעשה, והיא תידון במאמר תוך סקירת שלושה מקרי בוחן שהתרחשו בין מארס 2016 לאפריל 2018.

שלושת המקרים הם דוגמאות למצבים שבהם מתעוררת דילמה ערכית בנוגע לאופן הפעלת הכוח הצבאי בסיטואציות מבצעיות שניתן לסווגן כמשימות שיטור. השונות בין מקרי הבוחן מאפשרת לעמוד על הרלוונטיות של ההיבט הערכי לאופן הפעלת הכוח ועל המשמעויות של מנגנוני הפיקוח האזרחי בסוגיות ערכיות, ולפיכך מסייעת להדגים את האופן שבו סוגיות ערכיות נעשות שכיחות, תכופות ומשמעותיות יותר בעימותים א־סימטריים. המקרה הראשון, "החייל היורה בחברון", התרחש בשכונת תל־רומיידה בחברון במארס 2016, ובו חייל מכוח צבאי ישראלי ששהה במקום וידא את הריגתו של מפגע פלסטיני מנוטרל; המקרה השני, "הנערה הפלסטינית", התרחש בשכונת נבי צאלח בחברון בדצמבר 2017 בין חייל וקצין צה"ל (מפקדו) לבין נערה שסטרה לקצין בפתח ביתה; המקרה השלישי, "פעילים פוליטיים על גבול רצועת עזה", התרחש באפריל 2018, ובו שני פעילים פוליטיים ישראליים הגיעו אל הצד הישראלי באזור הגבול והחלו מטיחים באופן מתגרה האשמות כלפי הכוח הצבאי ששהה במקום.

הטיעון המרכזי במאמר זה הוא שלדרג המדיני – באמצעות מנגנוני הפיקוח האזרחי – צריכות להיות אמירה ומעורבות גם בסוגיות ערכיות המשפיעות על אופן הפעלת הכוח הצבאי. מאחר שבהקשר הצבאי ערכים הם בחזקת עקרונות מנחים להפעלת הכוח, שמתורגמים ברמה האופרטיבית להוראות פתיחה באש, ומאחר שתכלית הפיקוח האזרחי היא להבטיח שהפעלת הכוח הצבאי תשרת את המטרות המדיניות, הרי מעורבותו של הדרג המדיני בסוגיות ערכיות היא הכרחית.

מהות הפיקוח האזרחי בזיקה לערכי הצבא

במאמר זה אנו מתייחסים לפיקוח אזרחי של הדרג המדיני על הדרג הצבאי במובן של מנגנוני בקרה של הדרג המדיני־אזרחי (political echelon) הנבחר, הכולל את ראש הממשלה, שר הביטחון וחברי הקבינט המדיני־ביטחוני, על הפיקוד העליון של הצבא (military echelon) הכולל את הרמטכ"ל ואת קציני המטה הכללי. הפיקוח האזרחי הוא האמצעי המופעל על ידי הדרג האזרחי־מדיני באמצעות הנחיה מדינית, ותכליתו להתאים את המאמץ הצבאי ליעדי הדרג המדיני תוך הבטחת שיקולי הדרג המדיני והעדפותיו. בהתייחס להיבט הערכי, תכלית הפיקוח האזרחי על הצבא באה לידי ביטוי באחריותו ובסמכותו של הדרג המדיני לוודא שערכי הצבא יבטיחו את הפעלת הכוח הצבאי באופן שאינו משבש או מסכל את המטרות המדיניות, ואשר מאפשר לו את מרחב התמרון הנדרש.¹¹ לפיכך, שאלות ערכיות נוגעות באופן ישיר למהות הפיקוח האזרחי ולמאפייניו ואף חורגות מאופן

הפעלת הכוח, קרי מן הפרקטיקה הצבאית, אל האופן שבו הארגון הצבאי מעצב את דמותו במדינה דמוקרטית.

סוגיות ערכיות וסדר פנים־ארגוני בהקשר הצבאי

ערכים הם אמות מידה אידאליות המבוססות על השקפת עולם ביחס לשאלות של צדק, מוסר, אמת. מערכת ערכים היא תוצר של סביבה חברתית והיא מהווה בסיס למטרות חברתיות ולדרך שבה פרטים שופטים התנהגויות ופעילויות.¹² ערכים דרושים לריסון ולמניעת ההתנהגות הטבעית, היצרית, של פרטים בחברה, במקרים שבהם יש דילמה או אינטרס סותר. לפיכך אדם המצליח להתגבר על דחפיו נתפס כאדם ערכי. בהקשר הצבאי ערכים משמשים קוד להפעלת הכוח הצבאי, ולכן הם בחזקת עקרונות מנחים להתנהגות המצופה מחיילים וממפקדים הפועלים בתוך מערכת צבאית ובשמה. הוראות פתיחה באש הן דוגמה בולטת להתוויית כללי התנהגות מבצעית על בסיס ערכים מכוונים, כמו למשל טוהר הנשק.¹³

ערכים והשפעתם על סדר מרחבי ועל סדר ארגוני

תפקידיו של ארגון צבאי מוגדרים באופן סכמתי כהגנה על גבולות המדינה ועל האינטרסים החיוניים שלה, שמירה על ריבונותה ועל ביטחון אזרחיה. משמעות אחריות זו היא שמירת הסדר במרחב הנמצא בשליטתה ובתחום אחריותה של מדינה נתונה. כל זאת גם באמצעות עיצוב המרחב באופן המשרת את המטרות שלשמן פועל הצבא. בסיס הלגיטימציה למימוש הסדר במרחב נובע מתוקף היותם של צבאות האמצעי הלגיטימי של מדינה להפעיל אלימות מאורגנת.¹⁴ כחלק מתהליך הסוציאליזציה הצבאית, בין היתר באמצעות ההכשרה המבצעית והחיילית, לומדים חיילים ומפקדים כי כדי להפעיל את הכוח הצבאי ביעילות עליהם לקיים סדר פנים־ארגוני.¹⁵ סדר פנים־ארגוני בארגון צבאי ממומש במגוון דרכים כמו שמירה על מבנה ארגוני, הקפדה על שרשרת הפיקוד, ניהול תקשורת בין דרגים והקפדה על ביצוע פקודות והנחיות (בשגרה, בלחימה ובחירום). מדובר בדפוסי פעולה המסייעים לארגון לשמור על מסגרת הפעולה הפנים־ארגונית שלו, ובה בעת מאפשרים לו לפעול ביעילות במרחב (החיצוני לו) כדי ליצור מענים מתאימים לאיומים מסוגים שונים, שעלולים לשבש את משימתו. ערכים הם חלק בלתי נפרד מתהליכי אימון והכשרה של חיילים, אשר מפנימים בתהליכים אלו את העקרונות המנחים את הארגון הצבאי בפעולותיו בשגרה ובלחימה, וכך לומדים מהם הערכים המנחים את הפעולה הצבאית ואת התחקיר והלמידה המבוצעים לאחריה. לפיכך, ערכים הם חלק מן האמצעים העומדים לרשות צבאות (כמו לכל ארגון) כדי לשמור על הסדר הפנים־ארגוני ולבצע את משימותיו. צבאות

בעימותים א־סימטריים ניצבים בפני אתגר רציני במימוש הסדר במרחב, בין היתר, בשל הקושי להגדיר יעדים מדיניים ולתרגמם למשימות צבאיות.¹⁶

מאפיינים של פעולות צבא במשימות שיטור

הדילמות הכרוכות בביצוע משימות שיטור מדגישות את רלוונטיות הדיון בסוגיות ערכיות, מכיוון שהקוד הערכי המנחה את המענים הללו בא לידי ביטוי בהקשר של סכסוך פעיל העומד בבסיס מחלוקת פוליטית כבדת משקל ומשסעת ביותר בחברה הישראלית – עתיד שטחי יהודה ושומרון. בחרנו לבחון שישה מאפיינים בולטים של משימות השיטור באמצעות ניתוח מקרי הבוחן, כחלק ממחקר מקיף שעליו מתבסס מאמר זה: הראשון – תופעת "הרב"ט האסטרטגי; השני – מתח בין ערכי הצבא לבין הצורך לנטרל איומים; השלישי – משפטיזציה של סביבת הפעולה הצבאית; הרביעי – מתח בין משימות שיטור לבין האתוס הצבאי הקרבי; החמישי – נוכחותם של אמצעי תקשורת; השישי – הפקת משמעות (sensemaking) בסיטואציות צבאיות מורכבות.

תופעת "הרב"ט האסטרטגי: לפעולות בדרג הטקטי ואפילו לפעולות של חייל יחיד בעימותים א־סימטריים יש לעיתים השלכות אסטרטגיות החורגות מעבר לשדה הקרב. הן עלולות לגרור הידרדרות חמורה לא רק מבחינה ביטחונית אלא גם מבחינה מדינית-פוליטית. התופעה מוכרת בספרות במושג "הרב"ט האסטרטגי".¹⁷ חשוב להדגיש כי משמעות המושג "אינה שהרב"ט אכן יפעיל שיקולים אסטרטגיים, אלא שפעילותו היא בעלת משמעות אסטרטגית מיידית".¹⁸ כמו כן, "השאלה החשובה ביותר בהקשר זה אינה מה עשה רב"ט ישראלי, אלא כיצד הגיבו המפקדים, הדרג הפוליטי והציבור".¹⁹

מתח בין ערכי הצבא לבין הצורך לנטרל איומים: משימות שיטור מחדדות שאלות ערכיות וגם את הצורך בפיקוח אזרחי על הדרג הצבאי, שכן אופי המשימות חוזר ומאשר את מורכבותן, את נפיצותן, את הדילמות הכרוכות באופן הפעלת הכוח הצבאי בהן, ובעיקר את ההשלכות העשויות להיות לפעולות אלו על המטרות המדיניות ועל אינטרסים אסטרטגיים, ואף על חופש הפעולה ומרחב התמרון הנדרשים לדרג המדיני. המשמעות הנובעת מכך היא שמשימות שיטור מגלמות אתגר צבאי-ערכי ואתגר פוליטי כאחד. **האתגר הצבאי-ערכי** בא לידי ביטוי במתח המתקיים בין הצורך לנטרל איומים ולעצב את הסדר במרחב לבין הריסון והאיפוק בהפעלת הכוח, הנובעים גם מן הצורך לפעול בהתאם לערכי צה"ל. **האתגר הפוליטי** בא לידי ביטוי במהות עיצוב הסדר במרחב, באמצעות הפעלה מרוסנת ומבוקרת של הכוח הצבאי באופן שאמור לשרת את המטרות המדיניות. מאחר שאופן הפעלת הכוח הצבאי מושפע גם מקוד הפעלה ערכי, חלה על הדרג המדיני החובה להבין את המשמעויות הנובעות מכך, להתוות את דגשיו ולהבטיח שאלו

באים לידי ביטוי גם באופן ניסוח ערכי צה"ל, ובעיקר באופן מימושם והשפעתם על הפעלת הכוח. כל אלה צריכים להיות נדבך מהותי בפיקוח האזרחי על הצבא. **משפטיזציה של סביבת הפעולה הצבאית:** על פי הנחיית הרמטכ"ל משנת 2009 מוצמד לזיווי משפטי בלחימה ובהכנות לקראתה כחלק מ"השלם המבצעי". הנחיה זו נובעת מהשינויים שמאפיינים את סביבת הלחימה של צה"ל בעשורים האחרונים ומתהליכים גלובליים ו"רוח התקופה" בזירה הבינלאומית, הנוגעים להתרחבות הביקורת על פעולתם של צבאות לפי אמות מידה המדגישות זכויות אדם, לצד ניסיונות להגביל פגיעה זו באמצעים משפטיים ודיפלומטיים.²⁰ לתהליכים אלה יש השפעה גם על ישראל, שכן סוגיות הנוגעות לזכויות אדם נדונות בהקשר לפעילות צה"ל בשטחי יהודה ושומרון וברצועת עזה.²¹

מתח בין משימות שיטור לבין האתוס הצבאי הקרבי: כדי לבצע משימות שיטור בעימותים א-סימטריים לוחמים נדרשים לשנות את דפוסי הפעולה שלהם – מדפוסי לחימה אגרסיביים (מטבעם) לדפוסי פעולה של אכיפת חוק וסדר. מעבר זה אינו טריוויאלי ומחייב את הלוחמים לשינוי קוגניטיבי, תובע מהם רמת משמעת גבוהה, איפוק וורסטיליות. משימות שיטור אינן נתפסות בעיני חיילים ומפקדים כמעניקות תהילה או יוקרה מבצעית למבצעייהן, ולכן גם בלתי מתגמלות מבחינה מקצועית. חיילים ומפקדים אינם קושרים בין משימות שיטור לבין סטטוס מקצועי-יוקרתי גבוה בצבא²² ואף לא כדרך הטובה ביותר עבורם לקידום, ולכן אינם מייחסים חשיבות למשימות שמירת שלום או למשימות שיטור.²³

שלושת מקרי הבוחן הם דוגמאות למשימות החורגות מהמשימה הצבאית הקלאסית, המגולמת בלחימה מול יריב מוגדר ובהשגת ניצחון עליו. בשלושתם מדובר במשימות מורכבות הדורשות מהלוחמים להפעיל שיקול דעת ולא פעולה "אוטומטית" – דפוסי פעולה הזרים ללוחם הקלסי שמקצועיותו נבחנת, בין היתר, במידה שבה הוא מסוגל לנטרל את מחשבותיו ואת רגשותיו ולפעול באופן אוטומטי, כמכונה.²⁴ במקרי "הנערה הפלסטינית" ו"הפעילים הפוליטיים" נדרשו החיילים לאיפוק גבוה כדי לבצע את המשימה שהתבטאה בהיעדר תגובה כלל או בתגובה מילולית מוגבלת מאוד – הן כלפי הנערה ובנות משפחתה והן כלפי הפעילים הפוליטיים. במקרה "החייל היורה" האיפוק אמור היה להתבטא ביכולתו של הלוחם לשלוט ברגשותיו ולא לפרוק את זעמו על מי שפגע בכוח הצבאי ששהה במקום באופן המנוגד לערך טוהר הנשק. המקרים הללו מדגימים גם את השינוי הקוגניטיבי הנדרש מהלוחמים כדי לבצע משימת שיטור ובצורך לפעול בניגוד לאתוס הצבאי הקרבי.

נוכחותם של אמצעי תקשורת: משימות שיטור מתאפיינות בנוכחות בולטת של אמצעי תקשורת מסורתיים ומקוונים ובכללם רשתות חברתיות. עקב כך פעולתם של חיילים ומפקדים בסביבות הפעולה שבהן צה"ל פועל מצולמות, מתועדות

ומדווחות באופן מיידי ולקהלים רחבים. לפיכך כל פעולה חשופה לביקורת ולניתוח, וזאת גם במקרים שטרם התבררו כל הפרטים הרלוונטיים. הנוכחות הדומיננטית של התקשורת מעניקה לה תפקיד בולט בהשגה ובביסוס הלגיטימציה (הפנימית והחיצונית) שממשלות מנסות להשיג לפעילות צבאית, ולכן מסמנת אותה כגורם מרכזי בעימות ברמה האסטרטגית וברמה הטקטית.

לגיטימציה (לאומית ובינלאומית) מושפעת מדימויים של "מציאות" המוצגים באמצעי התקשורת המסורתיים והמקוונים. דימויים אלה הופכים לגורם המעצב והמשפיע על אופן הפעלת הצבא.²⁵ לדימוי התקשורתי של האירועים בשלושת מקרי הבוחן, הנובע מן האופן שבו צולמו האירועים והתפרסמו בכלי התקשורת, היה תפקיד חשוב בעיצוב הדיון הציבורי שנוצר סביב פרסום האירוע ואף השפעה על אופן הגדרת ההישג הצבאי, ומכאן גם על אופן מימוש המטרות המדיניות.

בשלושת המקרים ניכר כי הדימוי שנוצר בתקשורת עיצב את השיח הציבורי שנוצר סביבם, עד למצב שבו המחלוקת בעניינם לא נגעה למהות שעמדה מאחוריהם כי אם לאופן שבו הוצגו, כלומר רק לדימוי התקשורתי שלהם. לפיכך הדימוי התקשורתי הפך לגורם נוסף שצבאות נדרשים להתחשב בו.²⁶ בשל הזיקה בין מהות ההישג הצבאי לבין המטרה המדינית, המחלוקות הנוצרות בעקבות הדימוי התקשורתי משפיעות גם על הדרג המדיני ועל האופן שבו הציבור שופט את יכולתו לממש את המטרות המדיניות המוצהרות באמצעות הפעלת כוח צבאי. דימוי שלילי לפעולות הצבא וכן המחלוקות בנוגע אליהן ושחיקת הלגיטימציה (בעיקר הבינלאומית) להפעלת הצבא משבשים את היכולת לקדם מטרות מדיניות ומצמצמים את מרחב התמרון של הדרג המדיני. מנגנוני פיקוח אזרחי יעילים אמורים לצמצם את פוטנציאל הנזק באמצעות הבטחת הלימה גבוהה יותר בין הפעלת הכוח הצבאי לבין המטרות המדיניות.

הפקת משמעות בסיטואציות צבאיות מורכבות: הובלת פקודים במציאות מורכבת מייצרת אתגר מנהיגות משמעותי למפקדים בדרגים שונים: תיווך ה"מציאות" לפקודיהם, המהווה חלק מתהליך הפקת המשמעות (sensemaking process).²⁷ תהליך זה רלוונטי לכל מנהיג ובכלל זה למנהיגים צבאיים,²⁸ והוא מבוסס על ההנחה שלאירועים סביבנו אין קיום עצמאי, אלא בכפוף למשמעות שאנו מעניקים להם. באמצעות תהליך הפקת משמעות ומתן משמעות (sensegiving),²⁹ המבוססים גם על שיפוט והערכה ערכיים, מפקדים משפיעים על האופן שבו פקודיהם מפקים פרשנות ומשמעות לאירועים שונים שהם נמצאים בהם (בשגרה ובלחימה).

משימות שיטור מגבירות את הצורך ואת החשיבות בפעולת תיווך המציאות של המפקד לפקודיו, מכיוון שהן אינן מייצגות פעילות צבאית מסורתית "קלסית" אלא מבוצעות מול אזרחים, ולכן מציבות דילמות ערכיות בפני הדרג הטקטי באשר לאופן הפעולה הראוי ולמידת השימוש הראוי בכוח צבאי; הן מתאפיינות

בדינמיות גבוהה ולכן תמונת המצב בהן מתחלפת תדיר, ומכאן שחשיבות תיווך המציאות בהן עולה; מאחר שמשימות שיטור מבוצעות בנוכחות אנשי תקשורת, הדיווח התקשורתי המתקבל עשוי לשמש מקור מידע מתחרה לזה של המפקד ועל ידי כך לערער את סמכותו.³⁰

מקרי "החייל היורה" ו"הפעילים הפוליטיים על הגדר" מדגימים את שחיקת הסמכות הפיקודית על ידי גורמים המתערבים בסיטואציה הצבאית. כשגורמים מתערבים (למשל גורמים אזרחיים הצועקים פקודות והמצויים בשפע בהקשרים של עימותים אי-סימטריים) מופיעים כמתחרים בתפקיד המפקד כמפיק משמעות וכמתווך המציאות, הם משבשים את הסדר הפנים-ארגוני.³¹ במצב כזה עלולה להשתבש גם אכיפת הסדר במרחב, וזאת דווקא בהקשרים אי-סימטריים המתאפיינים במצבים מורכבים שאינם חד-משמעיים, שכן חשיבותו של תפקיד המפקד בהם כמחולל סדר פנים-ארגוני וכמשפיע על הסדר במרחב גוברת. במילים אחרות, שיבוש פעולת תיווך המציאות עשוי, אם כך, לשבש את המשימה הצבאית.

זאת ועוד, היחלשות הסמכות הפיקודית מובילה למצב שבו השליטה של מפקדים בדפוסי הפעולה המתחייבים נחלשת. מצב כזה מעלה מייד מספר שאלות, וביניהן: מיהו הריבון בשטח? מי נותן את הפקודות – האזרחים או המפקדים? מהי מערכת הערכים המנחה את פעולות החיילים? מי מפרש ומעניק משמעות למתרחש בשטח, כלומר מי מתווך את ה"מציאות" לחיילים, שעל בסיסה נקבעים דפוסי הפעולה הצבאיים? זהו מצב שבו עשויה להתהוות מערכת ערכים אזרחית-אלטרנטיבית לזו של הצבא והיא עלולה לחלחל לשורותיו. כשהדרג הצבאי מוצא עצמו נטול גיבוי של הדרג המדיני לפרשנותו באשר לאופן הפעלת הכוח הצבאי וברוח ערכי צה"ל, הסמכות הפיקודית בכל המדרג הצבאי נשחקת, ובמקום שבו נשחקת הסמכות הפיקודית נשחקת גם המערכת הערכית. לפיכך, קוד הפעלת הכוח הצבאי משתבש באופן העלול לשבש

כשגורמים מתערבים מופיעים כמתחרים בתפקיד המפקד כמפיק משמעות וכמתווך המציאות, הם משבשים את הסדר הפנים-ארגוני. זאת ועוד, היחלשות הסמכות הפיקודית מובילה למצב שבו השליטה של מפקדים בדפוסי הפעולה המתחייבים נחלשת.

את מימוש המטרות המדיניות ולצמצם את חופש הפעולה ואת מרחב התמרון של הדרג המדיני, ומכאן הקשר בין מהות הפיקוח האזרחי לבין הסוגיות הערכיות וההכרח שבהפעלתו על ידי הדרג המדיני הנבחר והחלתו על הצבא.

סיכום

במאמר זה עמדנו על מהותם של ערכי הצבא כמצפן וכקוד להפעלת הכוח הצבאי, ועל אתגור ערכי הצבא בעולם של עימותים היברידיים, המאופיין בהיקף נרחב

וגובר של משימות שיטור. המורכבות של משימות השיטור ושל מאפייניהן מעצימה דילמות ערכיות, ובמקום שבו קיים כישלון ערכי שבגיננו הפעלת הכוח הצבאי יצרה נזק בעל משמעויות אסטרטגיות משתבשת יכולתו של הדרג המדיני לקדם את מטרותיו המדיניות, ומרחב התמרון המדיני שלו עלול להצטמצם במידה ניכרת. מעבר לכך, בכל מקום שבו הדילמות הערכיות נותרות עניינו של הצבא בלבד נחשף הצבא למערכת לחצים בין הדרגים הטקטיים לבין הדרגים הבכירים יותר בתוך הצבא, ובין הצבא לבין החברה. מכאן, כשהדרג המדיני מותיר את הדרג הצבאי ללא גיבוי במאבק על ערכים, הוא תורם הלכה למעשה לערעור התשתית הערכית המנחה את תהליכי הכשרת הכוח הצבאי ואת אופן הפעלתו,³² וניתן לראות בכך תוצאה או סימפטום של היעדר פיקוח אזרחי אפקטיבי. בדרך זו הדרג המדיני תורם למצב שבו ערכים כבר אינם מהווים קוד מוסכם להפעלת הכוח, כי אם סוגיה למחלוקת ציבורית המתקיימת במרחב משסע ורגיש ביותר בחברה הישראלית. מאחר שבחברה הישראלית מאבק על ערכים מבטא מאבק בין קבוצות חברתיות

פוליטיות שונות, הוא מזמן מנהיגים פוליטיים ומעצבי דעת קהל בקבוצות אלה להשמיע את קולם. התפתחות כזאת מעניקה פומביות לדיון בשאלות ערכיות והופכת אותו לדיון פוליטי מקוטב. דיון זה חודר לתוך הצבא באמצעות קבוצות לחץ חברתיות-פוליטיות הפועלות מחוצה לו ואשר מנסות לקדם את רעיונותיהן הפוליטיים אגב הדיון הערכי. בכך הן מאיצות תהליכי פוליטיזציה של הצבא.

אִי־התערבות מצד הדרג המדיני באופן המבהיר את אחריותו לערכי צה"ל והיעדר גיבוי לדרג הצבאי ולערכים המכוננים של צה"ל מעידים על חולשת הפיקוח האזרחי, והם עלולים להוביל למציאות שבה אופן הפעלת הכוח הצבאי תשבש ואף תמנע מימוש מטרות מדיניות ואינטרסים חיוניים של מדינת ישראל, וזאת גם לשיטתו של הדרג המדיני הממונה. לפיכך וברוח הטיעון המרכזי שהוצג במאמר זה, לדרג המדיני, במסגרת אחריותו המוחלטת לפיקוח האזרחי על הצבא, צריכות להיות אמירה ומעורבות

אִי־התערבות מצד הדרג המדיני באופן המבהיר את אחריותו לערכי צה"ל והיעדר גיבוי לדרג הצבאי ולערכים המכוננים של צה"ל מעידים על חולשת הפיקוח האזרחי, והם עלולים להוביל למציאות שבה אופן הפעלת הכוח הצבאי ישבש ואף ימנע מימוש מטרות מדיניות ואינטרסים חיוניים של מדינת ישראל.

גם בסוגיות ערכיות המשפיעות על אופן הפעלת הכוח הצבאי, כדי לממש את התכלית שנועדה להבטיח שהפעלת הכוח הצבאי תשרת את המטרות המדיניות.

הערות

- 1 לדוגמה, Mary Kaldor, *New and Old Wars: Organized violence in a global era* (2nd ed.) Cambridge: Polity Press, 2006; Frank G. Hoffman, *Conflict in the 21st Century: The rise of hybrid wars*, Arlington, VI: Potomac Institute for Policy Studies, 2007.
- 2 כרמית פדן, "מנהיגות צבאית בעת הנוכחית: ללהט בין מודלים של מנהיגות", **סוגיות חברתיות בישראל**, כרך 20, 2015, עמ' 80–107, <http://www.civil-military-studies.org.il/wp-content/uploads/2017/05/F2E62F9A-9ACE-F442-A437-DBAC076D893F.pdf>
- 3 רוני טיארג'אן-אור, מיטל עירן-יונה, רינת משה, "מוסר וערכים לאור המלחמה החדשה", בתוך: מיטל עירן-יונה (עורכת), **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך אזרחי**, ממד"ה, הוצאת במחנה, 2013, עמ' 106–125.
- 4 מוריס ג'נוביץ טבע את המושג בהתייחסותו למאפייני הפעולה של הצבא האמריקאי בתקופת המלחמה הקרה, שאחד מהבולטים בהם הוא שימוש מרוסן בכוח. Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, New York: The Free Press, Original edition, London: Collier-Macmillan Limited, 1960.
- 5 איל בן ארי ומיטל עירן-יונה, "פעילות צבא בתווך אזרחי: קונפליקטים היברידיים, לוגיקות מעורבות", בתוך: מיטל עירן-יונה (עורכת), **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך אזרחי**, ממד"ה, הוצאת במחנה, 2013, עמ' 62–86.
- 6 גיורא איילנד, "השתנות טבע המלחמות: שישה אתגרים חדשים", **עדכן אסטרטגי**, כרך 10, גיליון 1, אפריל 2007, עמ' 13–18.
- 7 הדס מינק-ברנד, "'עשבים שוטים': גישה מערכתית להתמודדות מפקדים עם אלימות חיילים כלפי אוכלוסייה", בתוך: מיטל עירן-יונה (עורכת), **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך אזרחי**, ממד"ה, הוצאת במחנה, 2013, עמ' 159–172.
- 8 משימות השיטור שבהן צה"ל עוסק מתרחשות בהקשר של קונפליקט מתמשך, בעוד משימות שיטור של דמוקרטיה מערבית אחרות מתרחשות בזירות עימות רחוקות שאינן נוגעות לסדר היום הפוליטי והחברתי מבית.
- 9 בן ארי ועירן-יונה, "פעילות צבא בתווך אזרחי: קונפליקטים היברידיים, לוגיקות מעורבות", שם.
- 10 משימות צה"ל נוספות המתבצעות בסביבה אזרחית אך אינן מוגדרות כמשימות שיטור: הלחימה בחזבאללה, הלחימה בטרור בגדה המערבית או בחמאס ברצועת עזה.
- 11 קובי מיכאל, "כשל הלמידה במבחן ההתאמה בין מדינאות לצבאיות במאבק בטרור במזרח התיכון", **פוליטיקה**, כרך 25, 2016, עמ' 99–136.
- 12 Meg J. Rohan, "A Rose by Any Name? The Values Construct", *Personality and Social Psychology*, Vol. 4, No. 3, 2000, pp. 255–277.
- 13 בהקשר הצבאי-צה"לי יש להבחין בין ערכים אינסטרומנטליים (ארגוניים-מקצועיים) לבין ערכים אוניברסליים (בעלי אופי חברתי-לאומי). ערכים אוניברסליים כמו דבקות במשימה ודעות משמשים קודים להתנהגות צבאית המעצבים ומשפיעים על אופן הפעלת הכוח. ערכים אוניברסליים כמו טוהר הנשק וקדושת חיי אדם משפיעים גם הם על אופן הפעלת הכוח, ובה בעת על הוראות פתיחה באש, ולכן אינם יכולים להישאר באחריותו המוחלטת של הדרג הצבאי. הוראות פתיחה באש נדרשות תמיד בפעולתם

- של צבאות, קל וחומר במציאות של עימותים א-סימטריים שבהם נדרשים, בין היתר, שיקול דעת ואיפוק מחמירים, ולכן חזקה על הדרג המדיני לגלות מעורבות בניסוחם.
- 14 Bernard Boen, "How 'Unique' Should the Military Be? A review of Representative Literature and Outline of a Synthetic Formulation", *European Journal of Sociology*, Vol. 31, 1990, pp. 3-59.
- 15 כרמית פדן, "הבניה חברתית של 'אירועי משבר': מפקדים כמבני מציאות", חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים, 2017.
- 16 גיורא איילנד, "השתנות טבע המלחמות: שישה אתגרים חדשים", שם.
- 17 את המושג 'הרב'ט האסטרטגי' טבע הגנרל האמריקאי צ'ארלס קרולק בספרו *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, 1999.
- 18 יגיל הנקין, "מותו של הרב'ט האסטרטגי". **מערכות**, גיליון 464, דצמבר 2015, עמ' 53-45.
- 19 שם.
- 20 רוני טיארג'אן-אור ושות', "מוסר וערכים לאור המלחמה החדשה", שם, עמ' 120.
- 21 שם, עמ' 108.
- 22 Derek Lutterback, "Between Police and the Military: The new security agenda and the rise of gendarmeries", *Cooperation and Conflict*, Vol. 36, 2014, pp. 45-68.
- 23 B. J. Reed. and D. R. Segal, "The Impact of multiple deployments on soldiers' peacekeeping attitudes, morale and retention", *Armed Forces & Society*, Vol. 27, 2000, pp. 57-78.
- 24 Eyal Ben-Ari, *Mastering soldiers: Conflict, emotions and the enemy in an Israeli military unit*, New York: Berghahn Books, 1998.
- 25 מפקד חטיבה בראיון שהעניק: "אני מבין שדעת הקהל בישראל ובעולם היא זירת פעולה נוספת שאני כמח'ט מחויב לה. כשקורה אירוע כזה מזיזים לו'ז [לוח זמנים – כ.פ. ק.מ.] הצידה ועוסקים בזה", יוסי יהושע, ראובן וייס, "הצלף פעל בצורה סופר ערכית ומקצועית. נגד החייל שצילם וקילל יינקטו צעדים", **ידיעות אחרונות**, מוסף "70", 13 באפריל 2018.
- 26 כך למשל, הפקודה שקיבל מפקד חטיבת הצנחנים בצה"ל במלחמת לבנון השנייה – להניף את דגל ישראל כאות לניצחון בתום קרב שהתנהל בחלקה המערבי של העיירה בינת ג'בל, אשר גבה עשרות פצועים והרוגים מחיילי צה"ל.
- 27 Karl Weick, *Making sense of the organization*, Oxford: Blackwell, 2001.
- 28 Carmit Padan & Uzi Ben-Shalom, "Sensemaking of Military Leaders in Combat and its Aftermath: A Phenomenological Inquiry", *Journal of Political and Military Sociology*, Vol. 46, No. 2, (עתיד להתפרסם).
- 29 DA. Gioia & K. Chittipeddi, "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, 1991, pp. 433-448.
- 30 "מסיתים פטריוטים...שואגים 'כל הכבוד לצה"ל' אבל צוברים אהדה על חשבון מפקדי הצבא עצמם"; עפרי אילני, "אין לגנרל מי שיאהב אותו, **הארץ**, 30 במארס 2018.
- 31 גורמים מתחרים לסמכות המפקד האזרחים בשטח, פרשנים צבאיים ופוליטיקאים מאיימים על הסדר הארגוני הפנים-צבאי ועל הסדר במרחב, ראו דברי הרמטכ"ל: "האנשים שתוקפים אותנו על אירועים כמו המ'פ שלא הגיב כשהותקף...אלה אנשים שבאים לקדם אג'נדה. לא מעסיקים אותם דמותו של צה"ל או ביטחון ישראל. זו תופעה

חמורה מאוד...יש כאן רצון ליצור דה-לגיטימציה לצבא. הם רוצים צה"ל אחר מזה שאני מכוון אליו – צבא עם ממלכתי, מקצועי וענייני שצריך להישאר כזה. כשהוא לא יהיה כזה נתחיל לדבר על איום קיומי, עמוס הראל ויניב קובוביץ, "האיום הגדול ביותר עלול לבוא מתוך הבית", **הארץ**, 30 במארס 2018.

32 הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי איזנקוט הרבה לדבר בשבחי "הממלכתיות", ועקרון הממלכתיות סומן על ידו כ"מנגנון מסדר" פנים-צבאי מפני "הרעשים" הפוליטיים-תרבותיים מבחוץ, ראו עמוס הראל, "הנשק הסודי של צה"ל בשדה הקרב הפוליטי והתרבותי": ממלכתיות, **הארץ**, 16 במארס, 2018.