

צבא ההגנה - בין זהות לאתוס

אמיר אבשטיין ומידד אבידר¹

בשני העשורים האחרונים נכנס לתפיסה האסטרטגית של צה"ל, בנוסף להכרעה, הרתעה והתרעה, מרכיב של הגנה. במקביל, התפתח "צבא הגנת הגבולות", ובתוכו מערך הגנת הגבולות המהווה חלק מזרוע היבשה. בשל אי-הכרה בייחודיותו הוא אינו ממוצה מספיק. תחושות, כגון נחיצות נמוכה ונחיתות בהשוואה לכוחות המתמרנים, זהות מקצועית מטושטשת ושחיקת הכוח בבט"ש, מאתגרים את מערך הגנת הגבולות בבניין הכוח ובהפעלתו. כדי לספק מענה לאתגרים אלו יש לייצר שינויים מבניים ומקצועיים אשר יסייעו בביסוס זהות יחידתית ומקצועית.

מבוא²

בעשרים השנים האחרונות ניתן לזהות כי במקביל לתהליכי ההשקעה הסדורים המתקיימים בבניין הכוח לתמרון, משקיע צה"ל השקעה הולכת וגוברת במרכיבי ההגנה. השקעה זו הובילה להתפתחות שאינה רשמית של שני צבאות: צבא התמרון ההתקפי וצבא הגנת הגבולות. צבא הגנת הגבולות מתייחס להקמה ולביסוס של גופים צבאיים, כגון גדודי האיסוף, גדודי החי"ר של מערך הגנת הגבולות ("הגדודים המעורבים"), חטיבת חילוץ והדרכה ובמידה מסוימת גם חטיבת כפיר, ושל גופים חוץ-צבאיים ובראשם מג"ב. המייחד את הגופים האלו הוא שעיקר עיסוקם הוא הגנת גבולות או בט"ש. בשונה מהתפיסה שהייתה קיימת עד שנות ה-90, ושעסקה במפקדות המתמחות בבט"ש (חטמ"רים) והמפעילות גדודים מתמרנים לצורך תעסוקה מבצעית, עם הקמת יחידות אלו השתנה המאזן של בניין הכוח ביבשה.

¹ תא"ל אמיר אבשטיין הוא קצין האיסוף הקרבי הראשי ומפקד מערך הגבולות. רס"ן מידד אבידר הוא רמ"ד מחקר לחימה ומעטפת לחימה במכון המחקר במחלקת מדעי ההתנהגות.

² חלק ארי ממאמר זה מתבסס על תובנות ממחקר ריאיונות שנערך בקרב משרתים ביחידות הגנת הגבולות מעורבות מגדרית בשנים 2017-2018. את המחקר ערך צוות שכלל את סרן צליל כהן, רס"ן שרית שיף, רס"ן נגה לויץ ורס"ן מידד אבידר. במחקר רואיינו משרתים במערך הגנת הגבולות, בחטיבות חילוץ והדרכה ובמג"ב.

בעשורים האחרונים הוקמו יותר מ-15 יחידות בסד"כ מקביל לגדודים העוסקות אך ורק בהגנת גבולות, ובמקביל ירד בצורה משמעותית הסד"כ המתמרן, בעיקר סד"כ המילואים העוסק בבט"ש.

מאמר זה יתמקד במערך הגנת הגבולות הנמצא בז"י והמשמש חלק מצבא הגנת הגבולות.³ הקמת מפקדת מערך הגבולות בתוך זרוע היבשה נועדה לארגן באופן סדור את בניין הכוח של הגנת הגבולות ואת היחידות הייעודיות לתחום זה.⁴ המאמר יציג התכנסות של שלושה אתגרים מרכזיים הניצבים בפני צבא הגנת הגבולות. האחד הוא אתגר מבצעי של שחיקת הכוח בבט"ש, השני הוא אתגר מבני של גיבוש זהות מקצועית ויחידתית, והשלישי - אתגר שימור גיוס כוח אדם מתנדב על רקע שני האתגרים שצוינו לעיל. לאחר הצגת האתגרים ודיון קצר בסיכונים הנובעים מהם לצה"ל, נציע עקרונות לשיפור המצב.

רקע - התפתחות תחום הגנת הגבולות

אחד ממרכיבי תפיסת הביטחון הישראלית היה ועודנו שמירה על הגבולות. בתפיסת הביטחון שליוותה את העשורים הראשונים של המדינה ושעיקרה מבוסס על העברת הלחימה לשטח האויב, ההתקפה הייתה מוקד העיסוק של הצבא, בעוד שההגנה הייתה משנית (למעט בעניין ההגנה המרחבית עד שנות החמישים). בשני העשורים האחרונים התרחשו שינויים אצלנו ואצל האויב, אשר אפשרו להמשיך ולדבוק בגישה הישנה. תפיסת הביטחון הישראלית השתנתה, והדרג המדיני החל בתהליך של התכנסות בגבולות במקביל לפיתוח רעיון ה"וילה בג'ונגל" הממקד את תפיסת הביטחון בהגנת גבולות ישראל ("הווילה"). הביטוי המעשי לכך הוא הקמת מכשולי הגבול והתפר, ביסוס מערך הגנה נגד טילים והקטנת הסד"כ ההתקפי במילואים. כתוצאה מכך ההגנה הפסיקה לגזור את יכולותיה מן ההתקפה והתפתחה בציר נפרד. ניתן לסמן שני גורמים מרכזיים להתפתחות של ההגנה כציר נפרד: שינויים בתפיסת הביטחון אשר הובילו בתורם להעמסה על הלוחמים של משימות הגנה רבות מאשר בעבר, ושינויים במודל שירות החובה והמילואים.

שינויים בתפיסת הביטחון של ישראל

בשני העשורים האחרונים חלו שינויים בתפיסת הביטחון האסטרטגית של מדינת ישראל. בהתאם לגישה זו צה"ל יצא משטח לבנון, משטחי A ומעזה והתכנס בגבולות המדינה. את הדירקטיבה התווה ראש הממשלה ברק ומחליפיו המשיכו בדרך זו:

³ מיקוד המאמר הוא בתחום הרך של זהות ומוטיבציה, והוא אינו דן בנושא הפונטנציאלים הטכנולוגיים של הגנת הגבולות שהעיסוק בו מתקיים כחלק מוועדות התר"ש. זאת מאחר שנושאים אלו לא קיבלו לדעתנו תשומת לב מספקת והם קריטיים לתפקוד המערך.

⁴ מאמר זה "צבא הגנת הגבולות" מתייחס לכלל היחידות שהוקמו לשם הגנת גבול או בט"ש, ושייעודן אינו כולל תמרן (מונח שאינו רשמי ושנועד להצביע על התופעה הארגונית שנוצרה בניגוד ליחידות המתמרנות), בעוד ש"מערך הגנת הגבולות" הוא מפקדה רשמית שהוקמה בזרוע היבשה ושמטרתה לארגן את בניין הכוח בגבולות של יחידות ז"י והפקמ"רים.

"גבירותי ורבותיי, אין לנו אשליות. חלומם ושאיפותיהם של רבים בעולם הערבי לא השתנו [...] אנחנו חיים בוויולה בג'ונגל". השתנות האסטרטגיה הישראלית התפתחה, וייתכן שהיא אף הובילה להתגברות האיום בגבולות ולהשתנותו. האויב שוויתר על יכולת הכרעה של צבא תעשייתי שיתקוף את ישראל, שם דגש הולך וגובר על העימות השוטף עם צה"ל בגבולות ככלי אסטרטגי להתשת ישראל ולשחיקתה. התפתחות כוחות סמי-צבאיים שפעלו בשיטות של טרור, גרילה ולחימה שאינה סדורה, דחקו את צה"ל לעסוק יותר בהגנה. תרמה לכך גם העובדה שהוויתור על המאמץ ההתקפי של צה"ל לאור הנחיות הדרג המדיני אפשר לאויב להתארגן בשטחו ו"להתדפק על קירות הווילה".

חלחול תפיסה זו התקבל באופן הדרגתי במהלך שנות האלפיים. ההיסטוריון הנקיין טוען במאמר בגיליון קודם של 'בין הקטבים'⁵ כי במקביל לתפיסת הביטחון העיקרית של מדינת ישראל (הכרעה, הרתעה, התרעה) התבססה גישת התגמול של דיין במטרה לייצר הרתעה נקודתית באמצעות ביצוע פעולות גמול. אך רק בוועדת מרידור, אשר הגישה את הדו"ח שכתבה לפני מלחמת לבנון השנייה, הוגדרה לראשונה ההגנה כחלק מתפיסת הביטחון של ישראל.

התמורות בתפיסת הביטחון המדינית ובחשיבות שהמדינה מעניקה להגנה לא התקיימו בד בבד עם מבנה צה"ל, תפיסת ההפעלה שלו והתורה הצבאית. צה"ל נבנה, והוא עודנו בנוי בעיקר ללחימה מעבר לגבולות. גופי בניין הכוח הגדולים בצה"ל מכוונים בעיקר להכשרה של כוחות מתמרנים ביבשה באוויר ובים. אך לא רק מבחינה מבנית צה"ל מכוון לתמרון התקפי. גם מבחינת התפיסה והתו"ל התבסס צה"ל לאחר מלחמת יום הכיפורים על דוקטרינת לחימה מעבר לגבולות שמטרתה הרתעת האויב והכרעתו. כפי שעלה מלקחי מלחמת יום כיפור בחזיתות המצרית והסורית, צה"ל עסק פחות בפיתוח תפיסה ותורת לחימה סדורה של הגנה ועוד פחות בנושא הגנת הגבולות והגנה באזור איו"ש.

בתחילת שנות האלפיים, עם פרוץ אירועי "גאות ושפל", הודגשו הפער הקיים בתפיסת הגנת גבולות והצורך בהסדרה בין הגנה להתקפה. נעשו ניסיונות לפתח את הנושא, והניסיונות באו לידי ביטוי בריבוי ועדות תפיסות והמשגות לאתגר המתהווה. ריבוי המונחים כלל מונחים כגון "עימות מוגבל", "לחימה נגד כוחות לא סדירים", "מבצעי ייצוב" ולאחרונה "הגנת גבולות וקווים ביטחוניים". בנוסף לשינויים בתו"ל היו גם שינויים ארגוניים, כמו הקמת גדודי ה-90, הקמת הגדס"רים בחטיבות החי"ר וניסויים ביחידה ייעודית טקטית לעימות מוגבל - "יט"ע". כל אלו לא התממשו לתפיסה מבצעית כוללת ולא הבשילו לתפיסה כוללת המנצלת טכנולוגיה וארגון סד"כ כדי ליצור מהפכה צבאית בתחום ההגנה על הגבולות.

⁵ יגיל הנקיין, "מחיר גבוה לדמנו תפיסת הביטחון הישראלית מפעולות התגמול ועד לצוק איתן", בין הקטבים 15, (מרץ 2018).



הגבולות הפכו מרכזיים יותר בעיסוק צה"ל (צילום אורן פלס)⁶

בהתאם לכך נוצר פער בשני מישורים. במישור הפנימי, בעוד שאסטרטגיית צה"ל ממוקדת בהתקפה ובהעברת הלחימה לצד היריב, בפועל מרבית ההתמודדות עם האיומים בעיתות שגרה, בחירום ואפילו במלחמה הן פעולות הגנתיות, והדרג המדיני מעדיף להשתמש בהתקפה באש ובהגנה בגבולות. מצב זה יצר היסט בין הגישה האסטרטגית הלאומית לבין התפיסות הצבאיות.⁷ המישור השני הוא פעולת האויב. בזמן שבו אנו שרויים במבוכה מחשבתית, השכיל הצד השני לשכלל את שיטות הפעולה והכלים המבצעים העומדים לרשותו והמשיך להפתיע אותנו ולהשיג הישגים. אומנם האויב הצליח בעבר לחדור את ההגנה של צה"ל, כדוגמת ליל הגלשונים, אוטובוס האימהות באביבים, מעגן מיכאל ועוד, אך בניגוד לעבר החברה הישראלית כיום מצפה להגנה כמעט הרמטית ללא נפגעים מבין האזרחים וגם מבין החיילים המבצעים ביטחון שוטף. דוגמאות לשינוי זה ניתן לראות בתופעת הרקטות, המנהרות, והדרישות להגנה בפני רחפנים ובלונים - איומים שהתפתחו בצורה מהירה, ומבחינת החברה הישראלית צה"ל לא הצליח לייצר הגנה מספקת בקצב המצופה.

⁶ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PikiWiki_Israel_3605_Israel_Defense_Forces.JPG

⁷ למשל ימי הקרב בגבול עם לבנון בשנים 2000-2006 ובמקביל ימי הלחימה ברצועת עזה. אתוס המתקפה אינו מתכתב עם היומיום של פעילות צה"ל.

הפער מתרחב - שינויים במודל שירות החובה והמילואים

משימות הביטחון השוטף שהוטלו על הכוחות המתמרנים, גברו עם הזמן, והן הלכו והעמיסו יותר ויותר על הכוחות משתי סיבות עיקריות: שינוי חוק המילואים צמצם את השימוש ביחידות מילואים לביצוע משימות ביטחון שוטף, וקיצור שירות הגברים איים להוריד את מצבת הלוחמים ביחידות המתמרנות. בה בעת וללא קשר לתהליכים שצוינו קודם לכן, התרחב בהדרגה גיוס קבוצות חברתיות שבעבר כמעט ולא נכללו בסד"כ הלוחם (בעיקר נשים אך גם חרדים). בג"ץ אליס מילר ושינוי חוק שירות הביטחון בתחילת שנות ה־2000 הובילו כידוע לשילוב של נשים במערך הלוחם (בהתנדבות). מתחילת תהליך זה לרוב לא גויסו הלוחמות ליחידות מתמרנות. בעשור השני של שנות האלפיים גיוס הלוחמות התרחב והתבסס בעיקר ביחידות המיועדות לבט"ש ולאיסוף מודיעין - הקמת גדודי מערך הגנת הגבולות, ביסוס חטיבת חילוץ והדרכה ושילוב הולך וגובר ביחידת מג"ב הוותיקה. שירות החרדים התבסס בשני העשורים האחרונים ומופנה בחלקו ללחימה. חלק ניכר מהלוחמים המתגייסים למסלול זה ("נצח יהודה") מגיע לגדוד 97 שעיקר עיסוקו הוא ביטחון שוטף.

קל להבחין כי הסיבות להקמת יחידות הביטחון השוטף וביסוסן הן כמותיות

ולא איכותיות. כלומר משימת הביטחון השוטף לא נתפסה כמשימה הדורשת מומחיות או כלים ייחודיים שלמען השגתם כדאי להקים סד"כ צבאי ייעודי. זאת למרות שלאורך השנים כותבים, שהתייחסו למשימת הבט"ש, ציינו דווקא את השוני ואת הכישורים הייחודיים הנדרשים לשם כך בהשוואה לפעולה הצבאית בחירום.⁸ אחד ההבדלים הבולטים הוא החיכוך הרב עם אוכלוסייה אזרחית באיו"ש או פעולה באירועים פליליים בשמירה על גבולות המדינה מפני מסתננים. כך לעיתים במשימות בט"ש החיילים נדרשים לשקול שיקול דעת רחב יותר בהשוואה לתמרון. זאת בשונה מהאתוס ההתקפי שאליו מוכוונת בצדק הסוציאליזציה של המערך המתמרן בצה"ל.

אתגרים נוספים בביטחון השוטף הם פיזור רב של הכוחות בשטח וקשב פיקודי נמוך יחסית להפעלת כוחות בחירום. כך נוצר מצב שבו הדרג הזוטר מקבל פעמים רבות מרחב שיקול דעת רחב יותר, ובמקביל הוא פועל במשימה במונוטוניות הדורשת פרקטיקות שונות לשמירה על דריכות מבצעית. כל אלו מובילות לשחיקת הכוח במשימות היומיום ומובילות לפגיעה באטרקטיביות השירות במערך הגנת הגבולות.

⁸ הדס ברנד מינקה, "עשבים שוטים", בתוך: ערן יונה מיטל, היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של לחימה בתווך האזרחי, ממד"ה, צה"ל, 2012; תמיר מנצור כרמל, "לקראת חיל ההגנה המרחבית", מערכות 459 (2015); אריאל ויינר ומאיה פקר-רינת, "הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית השגרתית", מערכות 402 (2005).

מאפייני צבא הגנת הגבולות והאתגרים העומדים בפניו

למרות שאפשר לסמן את הסיבות לביסוס של צבא הגנת הגבולות, הוא מעולם לא הוקם באופן רשמי, אלא התבסס לאור צרכים ארגוניים, ביטחוניים וחברתיים (כפי שפורטו). לפיכך ניתן לסמן כמה מאפיינים לצבא הגנת הגבולות:

1. צבא הגנת הגבולות מפוזר בין מספר ארגונים שהגיון ההפעלה שלהם שונה:
 - א. מערך הגנת הגבולות הוא חלק מזרוע היבשה הכוללת את מרבית הלוחמים בצה"ל. גדודי המערך פזורים בחטמ"רים, על פי רוב הם אינם משנים את מקום שירותם, ורק לאחרונה החל להשתנות דפוס זה במידת מה. המשימה האופרטיבית של הגדודים זהה למשימתם בשגרה, והיא להגן על הגבול בגזרתם.
 - ב. משמר הגבול כפוף למשטרת ישראל. לכוחותיו יש מספר תפקידים מגוונים בביטחון השוטף. מחד גיסא תפקידם בשגרה ובחירום דומה למערך הגנת הגבולות, ומאידך גיסא ליחידות מג"ב יש תפקידים רבים ומגוונים נוספים המוסיפים להם אטרקטיביות בביצוע המשימה.
 - ג. חטיבת חילוץ והדרכה נמצאת תחת פיקוד העורף, והיא משמשת הכוח הלוחם היחיד בפיקוד. בדומה למרבית הכוחות הלוחמים היבשתיים יש הבדל בין ייעודם לבין משימות השגרה. המשימה האופרטיבית של הגדודים תואמת לתפקידי הפיקוד וכוללת חילוץ והתנהלות מול אוכלוסייה. בה בעת במרבית הזמן משימתם בשגרה היא ביצוע פעילות בט"ש בפיקוד המרכז - מחסומים, סיורים רכובים ורגליים.
 2. גיוון מגדרי - מרבית היחידות המרכיבות את צבא הגנת הגבולות הן מעורבות (גברים ונשים), אם כי שיעורי הנשים והגברים בהן שונים. כך במערך הגנת הגבולות מרבית הכוח מורכב מלוחמות, ואילו בחטיבת חילוץ והדרכה ובמג"ב השיעור נמוך יותר.
 3. עיסוק שאינו בלעדי - העיסוק בביטחון השוטף אינו בלעדי ליחידות המתמחות בהגנה. כאמור, ההיגיון שעמד בבסיס הקמת מערך הגנת הגבולות נבע מצורך להוריד את העומס מהיחידות הלוחמות המתמרנות, אך במקביל ליחידות אלו לוחמי יבשה אחרים עדיין עושים בט"ש בין האימונים. באופן טבעי מחשיבים הלוחמים ביחידות המתמרנות את המשימה כחשובה פחות, שוחקת ואפורה, למעט בגזרות שבהן החיכוך גבוה. כך "התמקמה" מייד המשימה כמשימה נחשקת פחות ונתפסה כאפורה ושוחקת.⁹
- לכן פועל צבא הגנת הגבולות על פי הגיונות פעולה שונים בין המערכים השונים (אין הפרדה בין ייעוד אופרטיבי למשימות שגרה, גיוון ואינטנסיביות המשימה).

⁹ במאמר של וינר ולרר הם מפרידים בין הלחימה לביטחון השוטף בהגדרות של קודש וחול. אריאל ויינר וזאב לרר, "המבדיל בין קודש לחול - הבנייה דתית של הוויית הלחימה במבצע "חומת מגן" ", סיפורי לוחמים ומפקדים, 2005.

הוא גם פועל באופן שונה מהיגיון הפעולה הבסיסי של מערכי הלחימה היבשתיים האחרים, שיש להם ייעוד אופרטיבי ברור המגלם את האתוס הקרבי בהתגלמותו - לחימה מעבר לקווי האויב. האתגרים העומדים בפני המערך הם שלושה: האתגר המבני, אתגר שחיקת הכוח בבט"ש ואתגר שימור כוח אדם מתנדב.

האתגר המבני - זהות מקצועית ויחידתית - "לוחם מינוס"

רבות נכתב בספרות הצבאית, כמו בספרות הסוציולוגית והפסיכולוגית, על מאפייני המוכנות לחימה של היחידה המבצעית.¹⁰ ניתן לחלק את הגורמים הקשורים לאפקטיביות זו לשני חלקים עיקריים. הראשון קשור להיבטים קשיחים, כגון כשירות אמל"ח, מתקני אימונים ולוגיסטיקה, משמעת וכשירות פרט ויחידה רלוונטיות.

חלק אחר מתייחס להיבטים רכים - הכשירות המנטלית ללחימה. מתוך כתיבה זו ניתן ללמוד על החשיבות המוקנית לכידות המשימתית והחברתית של היחידה הלוחמת, על הזדהות עם מטרות הארגון הצבאי, על תחושת הנחיצות ועל היכולת

לעמוד במשימה. מתוך המחקרים ניתן ללמוד על קשר בין המרכיבים השונים. תחושת הלכידות קשורה גם לגאווה לזהות המובחנת ולתחושת הנחיצות. אנו נוטים בצבא לתלות גורמים אלו בדמות המפקד. עם זאת מחקרים שונים מלמדים על ההשפעה הרבה של גורמים מבניים, כגון מבנה היחידה והמשימה הצבאית, על זהות, על גאווה ועל לכידות. להערכתנו טרם נערכו חשיבה והתאמה מספקות של יחידות הגנת הגבולות מבחינה הזוהות והמקצוע לתפקידם. דוגמה בולטת לכך הוא השם "חי"ר קל" שהוצמד בתחילה ללוחמי קרקל, ושבא לציין כי בעצם מדובר בלוחמים "מינוס". זאת היא במידה רבה טעות מקצועית, מכיוון שבצבאות רבים בעולם light infantry הוא חי"ר מוצנח או רגלי, בעוד שבצה"ל הוא הפך להיות לוחם חי"ר מופחת כשירות, שיכולתו



לוחמות קרקל, יחידת בט"ש מעורבת (צילום דובר צה"ל)

¹⁰ Piet C. Bester & Karel J. Stanz, "The conceptualization and measurement of combat readiness for peace-support operations - an exploratory study", *SA Journal of Industrial Psychology* 33(3) (2007), pp. 68-78.

מספיקה לשרת בגבולות. גם הכשרת חי"ר הגבולות מבוססת על אותו עיקרון, כלומר הכשרה מקוצרת המבוססת על הכשרת החי"ר ללא דיון מספק על ייעוד ומקצוע. הסיבה להיעדר זהות מקצועית וזהות יחידתית ברורות נעוצה בעובדה שמפקדת מערך הגנת הגבולות יושבת בתוך זרוע היבשה האמונה בעיקר על בניין כוח מתמרן, ושלמתפתחות תפקיד לוחם הגנתי אין ייחוד בהשוואה ללחימת החי"ר. הטשטוש בין הכוח המתמרן לכוח המגן אינו מאפשר למצות בצורה מיטבית את היתרונות הגלומים בהתמקצעות של צבא הגנה. זרוע היבשה אינה מפיקה את מלוא הפוטנציאל מההפרדה שנוצרה בין הכוחות המיועדים להגנה בלבד לבין הכוחות המתמרנים, והיא ממשיכה להכשיר את לוחמי הגבולות בדפוסי תמרון. בכך מפסידה הזרוע פוטנציאל לבניין כוח מקצועי לגבולות.

צבא הגנת הגבולות מתעצם באופן שיטתי, אך הוא נעדר מתהליכי התכנון והתפיסה המרכזיים. בעוד שהתכנון והתפיסה עוסקים בעיקר בתמרון ובהיבטים ההתקפיים, נשאבים משאבים רבים להגנה, אך לא ניצבת מאחוריהם תפיסה, ואין ראייה שלמה וכוללת של הבעיה (ושל הפתרונות). כך שנוצר היסט מתמשך בין יחידות ההגנה ובין יחידות ההתקפה, אשר יש להן אתוס וזהות קרבית-לוחמת הן בהפעלת הכוח והן בבניין הכוח.

ביטוי לבעייתיות המצויה בהיעדר תכנון נכון של מערך הגנת הגבולות מצאנו באמצעות מחקרים שערכנו בתחום, ביחס להיבטים המנטליים.¹¹ למרות החשיבות ההולכת וגדלה של ההגנה היבשתית, במקביל להגנה האווירית והימית, הרי שאם בוחנים את מערך הגנת הגבולות מול מקביליו, ניתן לזהות קושי לתרגם זאת לגאוות יחידה, לתחושת נחיצות ולזהות מקצועית מובחנת.¹²

תחושת נחיצות

בסקר שנערך בשנת 2018 בקרב לוחמים בחצי שנה האחרונה לשירותם או בחצי השנה לאחר שחרורם, ניתן לראות כי לוחמים המשתייכים ללחימה במערך הגנת הגבולות והאיסוף הקרבי דיווחו על תחושת נחיצות אישית נמוכה באופן יחסי ליחידות הגנה אחרות (חטיבת חילוץ והדרכה ומג"ב). ביטוי נוסף לתחושת הנחיצות הנמוכה ניתן לראות בדברי המשרתים במערך הגנת הגבולות:¹³

היו לי ציפיות [מהתפקיד] שהוא יהיה יותר מוצלח. אני יותר מרגישה שאני בצבא הניקיון של צה"ל [...] שאנחנו כל היום מנקים, כל היום מסדרים, כל היום שמירות. חתמתי על ציוד ובאתי לאפסנאות [...] דרשתי ציוד שלא יהיה קרוע או שבור. האפסנאים אומרים לי "למה? מה אתה צריך? מה כבר תעשה? וזה. זה מעצבן כזה.

רבים מהחיילים עסוקים בהשוואה לגדוד החי"ר שלאורו נבנה גדוד הגנת הגבולות.

¹¹ בעבודה זו אנו משתמשים בשני מקורות עיקריים: סקר שנערך בקרב לוחמים בסוף שירותם ובחצי שנה לאחר שחרורם, ובמחקר ריאיונות גדול שנערך עם לוחמים ולוחמות בהגנת הגבולות, פקע"ר ומג"ב.

¹² זאת בלי להתייחס להבדלים הקיימים כמובן בין היחידות המתמרנות השונות ביבשה, באוויר ובים.

¹³ צליל כהן, **מחקר יחידות מעורבות**, 2018 (לא פורסם).

כך ניתן לראות בגדוד הגנת הגבולות גדוד רגיל ה"תקוע" בשלב הבט"ש ולא עבר לשלב האימון. בהיעדר ייחוד של גדודי ההגנה נבנית הזהות במערך יותר על ה"אין" מאשר על ה"יש". כלומר המבנה הארגוני והמשימתי מְבִנֶה זהות יחידתית ומקצועית חסרה (את התמרון); משימת ההגנה, כפי שהיא מובנית כיום, אינה נתפסת משימה ייחודית; וכוחות הגנת הגבולות אינם נתפסים מקצועיים בכך יותר מיחידות החי"ר. דוגמה לכך ניתן לראות בדברים של לוחמים ולוחמות במערך הגנת הגבולות:

באתי להיות לוחם חי"ר 07 לדעת שאני נכנס למלחמה, לדעת שאני תופס קו מעניין, תופס את איו"ש מדי פעם, לדעת שאני אוכל לצאת לקצונה ואני אהיה בגפן [גדוד בבית הספר לקצינים] בהכי קרבי. קצת צמצמו את זה.

דברים אלו ואחרים שעלו מתוך הריאיונות, מלמדים שלצד אתגרים ייחודיים לבט"ש יש לא מעט חיפוש זהות ולעיתים על תחושת היעדר משמעות בשירות. מנגד, מעניין לראות כי לוחמים ולוחמות שרואיינו למחקר זה וששירתו ביחידות חילוץ והדרכה של פיקוד העורף, ביטאו תפיסת זהות שלמה יותר. כך ניתן לראות בציטוט זה מתוך דברי מפקדת בחטיבת חילוץ והדרכה: "ואני אוהבת את זה שיש לנו שלושה צדדים של חילוץ, אב"ך וחיר"ר, זה שונה זה ממש שונה ממה ששאר האנשים עושים בצבא".

אתגר שחיקת הכוח בבט"ש

לצד תחושת הנחיצות הנמוכה באופן יחסי שהתפתחה אצל חלק מהלוחמים, הבט"ש מייצר אתגרים ייחודיים. אתגרים אלו, שאותם חווים לוחמים ביחידות מתמרנות רק בעת תעסוקה מבצעית, נחווים לאורך כל תקופת השירות בקרב המשרתים בגדודי ההגנה. כך לדוגמה, לוחמים ולוחמות ששירתו בגזרות עם פעילות נמרצת יחסית, מדברים על צורך להתמודדות מנטלית עם המגע הרב עם האוכלוסייה האזרחית או עם הצורך להפעיל שיקול דעת נרחב על מנת לדאוג שלא להסלים מצבים נפיצים. אחרים דווקא מציינים כשירות נמוכה יחסית בהיבטים הרלוונטיים ללחימה בשטח בנוי, למשל לוחמת מספרת על הצורך לדעת קרב מגע ברמה גבוהה יותר: "שמתקרבים לבן אדם עם סכין, אז אתה לא מספיק בטווח של לדרוך את הנשק". אתגר נוסף הוא האופי החדגוני המאפיין את הפעילות בקרב יחידות הגנת הגבולות. בשונה מהיחידות המתמרנות העוסקות בבט"ש בין תקופות האימונים, בקרב היחידות המשתייכות למערך הגנת הגבולות אין תעסוקה מבצעית, ואין אימון המאפשר להוריד את המתח. בכך קיים קושי מובנה בשמירה על רמת מתח מבצעית גבוה כל ימות השנה:

קשה במשימות כי אתה עושה את זה בסוף 24/7 וזה שוחק כי אתה לא רואה את האיום מול העיניים, אתה לא רואה את זה. זה לא שעכשיו אתה הולך ואתה רואה אלף אנשים על הגדר, אתה לא רואה את זה, וזה שגרה שהיא שוברת, זה מה שקשה. ועם זה מתמודדים - לגרום לכל המשימה להתנהל בצורה הטובה ביותר, להבין שעכשיו אי

אפשר להתפשר וגם אם זה נראה עכשיו הכי מנותק, לא יקרה כלום כי לא קרה כלום להוציא את המשימות ברמה הכי גבוהה, להעלות את המודעות, להעלות את החשיבות, המתח המבצעי קשה לשמור עליו.

הבט"ש בגזרות אלו מתאפיין בחדגוניות ובמיעוט פעילות מבצעית. בקרב הלוחמים והמפקדים רווחת הסברה כי גם במקרה שבו יתחמם הגבול, יעבירו אותם מתפקידם לגזרה רגועה יותר: "כאילו פשוט לא חושבים שהם חשובים. הם חושבים שהם שומרים על הגדר אבל יקראו לצנחנים להחליף אותם כשיקרה משהו."

אתגר שימור כוח אדם מתנדב

תחושת גאווה, תרומה ומסוגלות נמצאים כאמור בזיקה ישירה עם אפקטיביות יחידתית אך לא פחות מכך עם המוטיבציה להתגייס ולשרת. נשים שנשאלו על הסיבות לבחירה בתפקיד קרבי, ענו בדומה לגברים כי הן מעוניינות לעשות תפקיד משמעותי ותורם:

אני יודעת שאני לא, לא בן אדם שיבזבז את הזמן שלו, שימרח אותו ויגיד יש עכשיו שנתיים שלוש שנים ואני אנצל אותם בלא לעשות כלום, שכאילו בזמן הזה אני מעדיפה לעשות משהו שבאמת יתרום, יעשה ישפיע [...] קוצים בתחת.

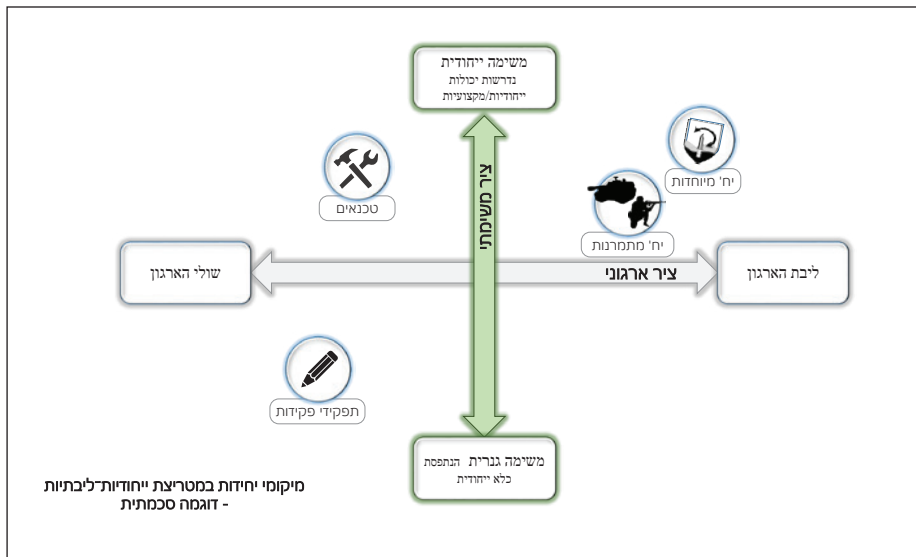
זאת בנוסף לרצון לשרת במקום יוקרתי: "זה הדבר הראשון שאתה שומע וזה נשמע סקסי להרבה מאד לוחמות. שלהיות לוחמת זה להחזיק נשק וזה." הנשים המגיעות למערך הגנת הגבולות מעידות על גאווה גדולה מכך שהן התגייסו לתפקיד לחימה. ואכן כיום מספר הנשים המעוניינות להתגייס לתפקידי לחימה במערך הגנת הגבולות מספק. לצד זאת שירות הנשים בתפקידי לחימה הוא התנדבותי, וכבר היום ניתן לראות כי שיעור הנשים המעוניינות לשרת במערך הגנת הגבולות נמצא בירידה בהשוואה ליעדים אחרים.¹⁴

סיכונים הנובעים מהאתגר המשולש

הבנייה הכאוטית של צבא ההגנה ושל מערך הגנת הגבולות בתוכו יצרו פערים בתחושות הנחיצות, הגאווה והזהות המקצועית של המשרתים בו. מערך הגנת הגבולות מתבסס על אתוס ועל תפיסת התמרון הנמצאים ברידוד וברדוקציה ליכולות ולכשירויות של יחידות חי"ר, וזאת בלי שבנו להם זהות מקצועית ויחידתית ייחודית ורלוונטית. יחד עם האתגרים של שחיקת הכוח בבט"ש וההסתמכות על כוח אדם התנדבותי, המבנה והארגון הקיים אינם יציבים, והם עלולים לפגוע בסופו של דבר ביכולת הצבא להחזיק לאורך זמן מערך שברובו הוא התנדבותי ומבוסס על סטטוס הוקרה נמוך, זהות לא מבוססת ואתוס תמרון שאינו מתאים למשימה. ההפסד לצה"ל של ביסוס מערך הגנת הגבולות באופן זה הוא כפול.

¹⁴ מתוך השוואה רב-שנתית של שאלון העדפות שערך מיטב לכלל המלש"בים לפני גיוסם.

ראשית, מערך הגנת הגבולות הוא התנדבותי ברובו, ויש לשמור על האטרקטיביות שלו יחסית ליחידות אחרות. שנית, אנו מחמיצים ההזדמנות להתמקצעות בבט"ש שתיצור יחידות עם יכולות גבוהות יותר למשימות אלו בהשוואה לכוחות המתמרנים. לדוגמה, בחינת עמדות המשרתים במג"ב מלמדת כי הם חשים גאווה ומקצועיות רבה בעשייתם. רבים מהם חשים כי הם עושים את המלחמה האמיתית היום, וכי אין להם תחליף. מתוך הממצאים שרטטנו שני צירים שיסייעו בהסברת הממצאים. הציר המשימתי-מקצועי והציר הארגוני.



ציור 1

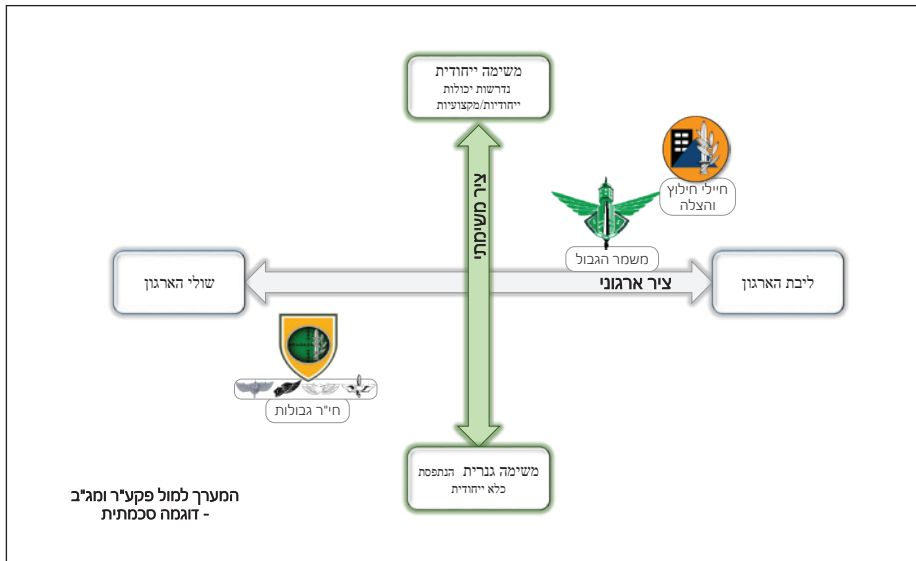
ציר ה-Y מתייחס למידה שבה המשימה נתפסת ייחודית ומקצועית - האם המקצוע הוא ייחודי או שהוא נחלת הכלל. כך למשל לחיילי יחידות מיוחדות יש יכולות ייחודיות המאפשרות להם לתמרן בשטח האויב. גם חיילים במערך הטכני עושים תפקיד ייחודי שנחיצותו גבוהה. לעומת זאת, תפקידי פקידות נתפסים כתפקיד שאינו כולל יכולות ייחודיות.

ציר ה-X מתייחס למידה שבה התפקיד נתפס מצוי בליבה - המידה שבה התפקיד נתפס כמייצג המשימה הארגונית המרכזית. כך למשל ביבשה בפרט ובצה"ל בכלל התמרון הוא המשימה המרכזית, ועל כן לוחמים במערכים מתמרנים נמצאים בליבה, ומנגד טכנאים, שכאמור אין אפשרות להחליפם, אינם ליבת היבשה.

אפשר כמובן להתדיין רבות על המקום של תפקידים צבאיים במטריצה זו, בציר 1 ניתן לראות הצבה סכמתית למספר תפקידים. אם בוחנים חלק ממערכי הגנה, ניתן לראות בקלות יחסית את ההבדלים ביניהם.

לדוגמה, חיילי חילוץ והדרכה רואים ביכולות החילוץ ההדרכה והאב"ך יכולות ייחודיות הנדרשות לאור האיומים הקיימים על מדינת ישראל. חיילי מג"ב נשלחים למשימות הגנה ושיטור ייחודיות, והם רואים גאווה גדולה ביכולתם לנהל מצבים מורכבים. לוחמי חילוץ והדרכה ומג"ב גם נמצאים באופן יחסי קרוב למשימות הליבה הארגוניות (פקע"ר והמשטרה).

מנגד, מערך הגנת הגבולות הוקם מראש כחלק מזרוע היבשה שבה האתוס המרכזי מושתת על הגבר הלוחם הקרבי, ומשימת לחימת התמרון משמשת בצדק ליבת הארגון. אתוס הלוחם מגלם אידיאל חזק ושורשי ללוחמים בזרוע היבשה בפרט אך גם ליתר הצבא ולחברה הישראלית בכלל. תפקיד ההגנה לא עוצב עד כה כבעל זהות מובחנת אלא כשיקוף חיוור של החי"ר. מצב זה מעמיד את לוחמי הגנת הגבולות מול קושי לפתח זהות וערך מול מושאי ההשוואה שלהם, והוא גם מייצר אטרקטיביות נמוכה להתנדבות לוחמות מול גיוסי פקע"ר ומג"ב.



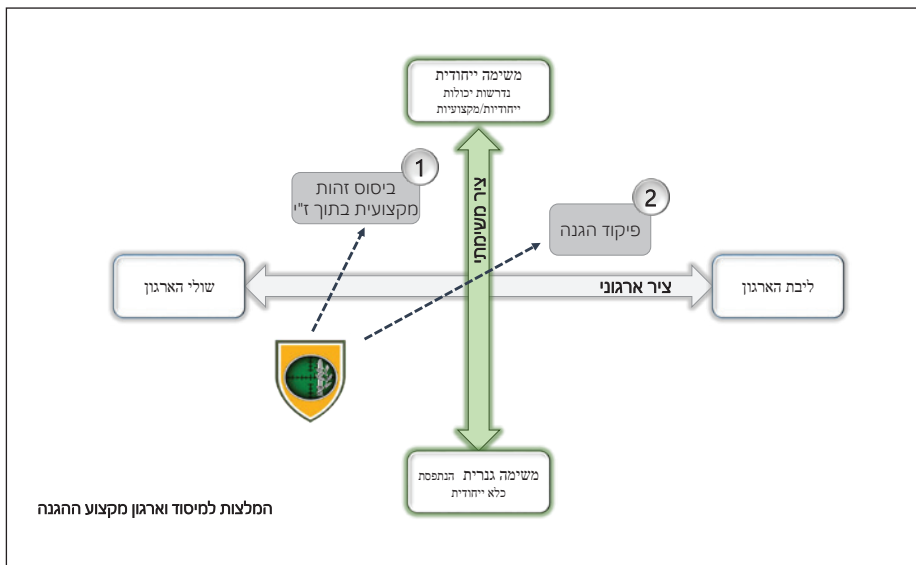
ציר 2

מענה לאתגרים

ברור כי האתוס של צה"ל ושל כוחות היבשה ההתקפיים הוא חשוב לצבא לאור ייעודו ההתקפי, ועל כן ניתן להניח כי גם בעתיד ההגנה לא תהיה בליבת העיסוק של זרוע היבשה. המענה לאתגרים שצוינו מבוסס על מספר מרכיבים משלימים. מרכיב ראשון הוא מרכיב מבני - אכסניה אחרת למערך הגנת הגבולות, כגון פיקוד הגנה שמטרתו בניין כוח להגנה היבשתית או אפילו להגנה רב-ממדית ורב-זרועית. בפיקוד ההגנה תוצבנה יחידות ההגנה, והן תהיינה חלק מליבת הארגון כפי שמודגם בתרשים בעמוד הבא בספרה (2). בארגון מסוג זה יהיה קל יותר לייצר זהות ואתוס

שישימו את לוחמי ולוחמות המערך בליבת העשייה, ובכך תגדל האטרקטיביות של השירות ביחידות אלו.

מרכיב שני הוא באמצעות מיסוד מקצוע ההגנה, כפי שמודגם בתרשים בעמוד הבא בספרה (1). למשל שינוי בהכשרות, החלפת אמל"ח, גזרות עם משימות באינטנסיביות גבוהה, מבנה היחידה ועוד. בכך ייבנה מערך הנשען על זהות מקצועית וזהות יחידתית ברורות יותר שתוכלנה לסייע בשימור האטרקטיביות שלו, ובמקביל תאפשר האטרקטיביות לצה"ל להפיק יותר ממערך ההגנה שהוא בנה. שינוי זה ידרוש משאבים לשם הקמת יחידות עם יכולות ועם אמצעים ייחודיים. מהלך שזרוע היבשה נמנעה ממנו עד כה מתוך התפיסה שאלו יחידות הגנת גבול שלא נכון להשקיע בהם.



ציר 3

המרכיב השלישי של הצעתנו כולל מגוון שינויים פנימיים בתפקוד המערך. בימים אלו מתנהלת עבודת מטה אשר מטרתה לשפר את אפקטיביות מערכי ההגנה בצה"ל. חלק מהמלצות עבודת המטה יכולות לסייע גם בהיבטים הקשורים לביסוס זהויות יחידתיות ומקצועיות ובכך לסגור את ההיסט המתהווה בין הצורך במקצועיות ואטרקטיביות לבין דחיקת מערכי ההגנה מחוץ לליבת העשייה בצה"ל. ההמלצות המרכזיות בתחום ההתארגנות הפנימית כוללות את אלה:

1. יצירת שיתוף ולמידה בין הגופים השונים העוסקים בהגנה;
2. התייחסות למשימות ההגנה בצורה מקצועית ויצירת אתוס מקביל לאתוס של ההתקפה והתמרון;
3. הקמת יחידות ייעודיות להגנת גבולות, גדמ"ר ("גדוד מרחבי"), במבנה המשלב

- יכולות המתאימות להגנה, יכולת חזקה של איסוף, הפעלת טכנולוגיה וכדומה;
 4. הקמת אגד לבניין הכוח של גדודי הגנת הגבולות שיוכל לעסוק בבניית הכשירות, הזהות ופיתוח כוח האדם של הגדודים;
 5. מיסוד הכשרות אפקטיביות אשר שמות דגש על יכולות ייחודיות להגנה בגזרות שונות.

סיכום

טענתנו המרכזית במאמר הייתה שיחידות ההגנה בצה"ל הוקמו לאור דרישה חברתית ומדינית ושינוי בתפיסת הביטחון, אשר שמו את ההגנה על גבולות מדינת ישראל בראש סדר העדיפויות. מנגד, צה"ל, למרות מספר ניסיונות בעבר, לא פיתח עד כה תפיסה סדורה להגנה, ולכן פיתוח כוחות להגנה נעשו בהיעדר תכנון והבניה. מצב זה מייצר אתגרים לשמירת האפקטיביות הקיימת במערך וחסמים לפיתוחו בעתיד. הצעתנו לפתרון אתגרים אלו כוללת פתרון מבני - הוצאת מערך הגנת הגבולות מתוך זרוע היבשה תחת ארגון חדש שבו יחידות ההגנה יהיו חלק מליבת הארגון - מיסוד מקצוע ההגנה; ומגוון שינויים פנימיים בתפקוד המערך.

רשימת מקורות

- ברנד מינקה, הדס. "עשבים שוטים". בתוך: ערן יונה מיטל (עורך). **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של לחימה בתווך האזרחי**. ממד"ה, צה"ל (2012).
- הנקין, יגאל. "מחיר גבוה לדמנו תפיסת הביטחון הישראלית מפעולות התגמול ועד ל'צוק איתן' ". **בין הקטבים** 15. צה"ל: מרכז דדו (מרץ 2018).
- ויינר, אריאל ומאיה פקר-רינת. "הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית השגרתית". **מערכות** 402 (2005).
- ויינר, אריאל וזאב לרר. "המבדיל בין קודש לחול - הבנייה דתית של הווית הלחימה במבצע 'חומת מגן' ". **סיפורי לוחמים ומפקדים** (2005).
- כהן, צליל. **מחקר יחידות מעורבות** (2018). (לא פורסם).
- מנצור כרמל, תמיר. "לקראת חיל ההגנה המרחבית". **מערכות** 459 (2015).
- Bester, Piet C. & Karel J. Stanz. "The conceptualization and measurement of combat readiness for peace-support operations - an exploratory study". *SA Journal of Industrial Psychology* 33(3) (2007).

