

## שיעור 1

בוחן בר אור

לכל חברה יש תתי חברות.

מספר דרכים לגיבוש חברה.

מהי פוליטיקה ?

**הגדרה:** תהליך קבלת החלטות של קולקטיב (משניים ויותר), ביחס לסדרי העדיפויות שלו, שעה שהוא פועל בתנאי מחסור. (החלטות לסדרי עדיפויות).

כדי להיות פוליטיקאי צריך להכיר גם את התהליכים המשפטיים.

מהי מדיניות ?

מהמונח POLICE (ביוונית מדינה), שהיית בנויה מערי מדינה.

מהמונח POLICE יש שני נגזרים :

1. POLITICS פוליטיקה.

2. POLICY מדיניות.

מדיניות היא תהליך פוליטי שצריך להוביל אותנו לקבלת החלטות לסדרי עדיפויות. שרים מופקדים על יישום והוצאת מדיניות.

שני שרים נשאלו מהי המדיניות של משרך בשנה האחרונה.

1. שר א' כיבוי 5000 שריפות בשנה האחרונה.

2. שר ב' = קביעת עתיד וחזון לשנה שנתיים הבאות.

באופן טבעי יותר קל להתעסק בשוטף, אך הדרך האמתית היא התשובה של שר ב', מדיניות היא קבלת החלטות ביחס לסדרי עדיפויות, בעלות אוריינטציה (כיוון) עתידית.

**מדיניות ציבורית** – המונח המחבר את שני המונחים, פוליטיקה ומדיניות.

עיר המדינה היוונית התארגנתה הוא על בסיס חברתי.

מכיוון שלא כולם יכולים לשמש בכל התפקידים השונים, ישנה חלוקה טבעית לכל אחד מה כל אחד יכול לעשות, וזה צורך החברה לשימור וקידום האינטרסים בחברה.

לכל חברה יש את המאפיינים משלה. כל הדברים האלו אמורים לשרת את האינטרסים של הציבורים.

בימינו כל המוסדות הללו מכונים ממשל ומנהל ציבורי. תפקידם הוא דאגה לאזרח. והוא עושה זאת דרך המדיניות הציבורית.

**בגין קבע מונח** – להיטיב עם העם.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

עוגת התקציב משקפת סדר עדיפות של החברה.

מנהיגות .

כיצד מתחברת מנהיגות למדיניות ציבורית ?

**מדיניות ציבורית**

בחינת ביניים ב 13.8.14 – 25% מהציון. על 4 מאמרים מהסילבוס, להבין את העיקרון של כל מאמר. מבחן אמריקאי.

בחינה נוספת ב 17.9.14 – מועד ב'.

מבחן סופי - 75% מהציון. וכוללת שאלות על הרצאות + 6\5 מאמרים מהסילבוס.

מנהיגות בספרות המקצועית, יש כ-700 הגדרות.

מה המשמעות של ריבוי ההגדרות?

שכל אחד רואה אותה בדרכו, אין הסכמה ברורה מהי מנהיגות.

**מנהיג – כושר היגוי (נהג) – התוכנה הבסיסית הנדרשת.**

קברניט- המעבר מנקודה A ל B. היכולת להעביר את הפינה ממקום למקום.

היכולת להבין בעיה ויכולת להציע חלופות שונות ובחירה ביניהם.

בדרך האפקטיבית ביותר.

דוגמא להמחשת המדיניות הציבורית – מונח רחב שיש לו השפעות שונות, כשמנסים לפרק את המורכבות שלו יש כמה גישות איך למיין אותם?

האם על בסיס אידאולוגי ?

על מה משפיעה האידאולוגיה ?

1. תפיסת עולם.

2. אינטרסים. שונים לחלוטין בין קבוצות שונות לדוגמא ימין ושמאל.

**בסיס תחומים:**

1. חוץ.

2. פנים

3. חברה.

**מדיניות ציבורית : (לפי מיפוי משרדי הממשלה)**

1. בטחון פיזי

2. בטחון פנים

3. חינוך

4. בריאות

5. כלכלה \ חקלאות\אוצר

6. רווחה

7. תשתיות

8. חוץ.

תמונה זאת יכולה להשתנות עפ"י סדר עדיפויות.

**בממשלה הראשונה הזמנית ב 48**, היה משרד שהיה קיים רק באותה תקופה משרד לענייני

מיעוטים שהוקם שוב בממשלת ברק ב 99 .

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

בממשלה הזמנית הוחלט על הקמת 13 משרדים, וכמו במדינות דמוקרטיות אחרות המשטרה תהיה באחריות שר הפנים. גרינבאום שהיה שר הפנים התנגד 'על גופתי' והוא לא היה מוכן לאחריות על המשטרה מתירוצים שונים, לאור סירובו הוקם משרד המשטרה באופן זמני ולאחר מכן נקרא משרד הפנים. בפועל זהו שינוי קוסמטי. במשך 20 השנים הראשונות היו בובות ללא סמכויות. היחיד שהחל להבין עניין והפך אותו למשרד ממשלתי היה שלמה הלל.

**המונח מדיניות ציבורית ניתן להחליפו במונח הבא – בטחון לאומי.**

בטחון לאומי הוא היכולת של מדינה להתמודד עם מכלול האתגרים שנצבים בפניה!! יכול להיות בתחומי הביטחון הפיזי, פערי חברתי, הבדלי חינוך, כלכלי (פערים בין העשירון העליון והתחתון), -זהו חומר נפץ שצריך לדעת לנטרל אותו ראו ערך יוון.

**הביטוי 'תפיסת הביטחון'** – אנשים לא עושים הבחנה בין הרמה של הביטחון הלאומי לבין הביטחון הפיזי הצבאי. יש כאלו המסתכלים על בטחון לאומי ויש כאלו המסתכלים על הביטחון הפיזי.

כל אחד מהתחומים המופיעים לעיל של רשימת המשרדים הם נגזר אחד מסך הביטחון הלאומי, בביטחון הפיזי כנגזרת של הביטחון הלאומי, הביטחון הלאומי נותן לנו נקודות מוצא של כל אחד מהמשרדים. ומי שמגדיר את ההגדרה של בטחון לאומי, היא הממשלה! מהנחת היסוד של הביטחון הפיזי אותו צריך להגדיר שר הביטחון וממנו יש את הצבא והמטכ"ל שצריך להוציא לפועל את בניית הכוח והפעלתו. בעצם אנו רואים שרשרת היורדת מהביטחון הלאומי אל כל משרד ומערכות ההפעלה שתחתיו.

(בארה"ב הנשיא הוא גם המפקד העליון של הכוחות המזוינים).  
בישראל הצבא נתון למרות הממשלה. חוק יסוד הצבא.

בישראל התקציב הוא תוכנית פעולה ביצועית. בישראל לא משנים את כללי המשחק. בישראל אין תוכנית בטחון לאומית היורדת מלמעלה למטה אלא להיפך מלמטה למעלה (מהצבא לממשלה)  
המשמעות של תהליך זה בעצם משקף את עמדת הצבא ולא את עמדת הממשלה. לממשלה אין שום יכולת להתמודד עם מה שהצבא מציב בפניה!! אין לה שום יכולת אובייקטיבית להתמודד עם מה שהצבא מנחית עליה.

## שיעור 2

מנהיגות בראיה רב תחומית .  
כושר היגוי – תפקידם העיקרי של הקברניטים שעניינו שמירה על יציבות המערכת והנחייתה לקראת השגת מטרות לעתיד לבוא.

במקום לומר שהמנהיגים הם אלו שאמורי לפתח את כושר ההיגוי, יש להשתמש במילה קברניטים.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

קברניט הוא איש מקצוע שעבר הכשרה ויש הבדל בין מטלה לבין משהו שונה לחלוטין.

מה יכול להפוך קברניט למנהיג ?

כריזמה זו מתנת אל ליכולות שניתנות לך.

מה מבחין בין נהג למנהיג?

לפעמים נהג יכול להיות לרגע אך אינו בהכרח מנהיג כל הזמן .  
אדם המגיע לתפקיד הנהגה עקב בחירות, לא בהכרח הופך אותו למנהיג !!  
אנו בוחנים מנהיג עפ"י מעשיו, החלטותיו פקודותיו (בצבא).  
מה שמנהיג בין הנהג למנהיג הוא המעשה המנהיגותי והוא נשפט ומוערך ע"י המונהגים ,  
שהם קובעים האם יש להם מנהיג או לא !

פרופ' דוד דרעי : 'התואר מנהיגות, אינו מתאר אדם, תכונה או תפקיד. הוא מתאר ומתייחס  
למעשים ומכאן שמנהיגות, עניינה עשייה ! עשייה החורגת מגבולות המקובל והבטוח ע"מ  
לשרת ולהיטיב את הציבור שבחר בו. העשייה מתאפיינת, לא תחזוקת הקיים אלא חריגה  
ממנו, לטובת כללי כל שהוא. כלומר, עשייה שנועדה להיטיב עם הכלל".

הסוכנות היהודית היא הגוף המרכזי של העם היהודי.

בן גוריון התמודד מול ז'בוטינסקי.

בפולין יש את ריכוז היהודים הגדול בעולם.

בן גוריון בשנת 34 הצליח לחזות את מלחמת העולם השנייה וכן את שואת העם היהודי וזאת  
לאחר קריאת 'מיין קאמפ' של היטלר ימ"ש.

ביוני 45 בן גוריון מגיע למסקנה שקיומו של היישוב היהודי בסכנה ברגע שיווצר החלל  
הפוליטי ברגע שיכנסו צבאות מצרים וירדן כל אחד מהד השני וילחמו זה בזה בשטח שגרים  
בו היהודים . וליהודים צפויה סכנת השמדה.  
ומשנת 45 עד 48 הוא מכין את היישוב היהודי לקראת המלחמה לעצם קיומו.

לעומתו דיין שנחשב כמצביא צבאי אך עם זאת מול בן גוריון , בן גוריון מטיל עליו צל גדול.

אם כן לפי דרעי המנהיג עיקר עשייתו היא יציאה מהקופסא וראייה משמעותית לעתיד. זה לא  
עניין של כיבוי שריפות אלא ראייה עתידית .

פה נמצא חיבור רחב למושגים שמרכיבים את הקורס הזה.

כלומר, אנו עושים הבחנה בין הגדרת התפקיד והאדם שממלא אותו ואנו מתמקדים באופן  
שבו פועל האדם שנמצא בעמדת הנהגה.

והנושא המנהיגותי יכול להפוך אותו למנהיג, אך עצם הגעתו להנהגה אינו הופך אותו מיד  
למנהיג.

הדגש על המעשה אינו בהכרח מסביר את הנכונות של ציבור ללכת באש ובמים אחר  
המנהיג.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

כלומר, הנכונות הזאת אינה אומרת דבר או חצי דבר על מנהיגותו. כאשר אנו רואים אנשים שהולכים אחר מנהיג, ההתייחסות היא עפ"י תכונותיו. הוא לא בהכרח נבחן עפ"י המעשה. עפ"י דרעי הגישה שלו היא הליכה אחר מעשיו. וזו גישה ששונה מהחלק הארי של המחקר המקובל שעוסק אחר תכונות המנהיג.

כלומר, מנהיגות היא אינה בהכרח תכונה.

אם מסתכלים על **המנהיגות בהיבט הפסיכולוגי** יש מחקר רב על מנהיגות בעניין והסוג הזה מתמקד בסיפור והרקע האישי של המנהיג בהמשך חייב. תכונותיו תפוסות העולם שלו והדרך שבה הוא מתנהג.

קיים מחקר מאוד מפורסם על וינסטון צ'רצ'יל שבדקו את ההיסטוריה האישית שלו וגילו שבבית הוא היה ילד מאוד מדוכא. וזה השפיע על הסגנון הנחרץ של מנהיגותו.

יש גישה חדשה שאומרת שהגישה מתמקדת שנושא המחקר לא צריך להיות המנהיג אלא המונהגים. אלא שרואים בו מנהג, המקבלים את הנהגתו.

**גישה נוספת** שמתפתחת בשנים האחרונות, עוסקת במנהיגות **במונחים של זהות חברתית**. כלומר, עפ"י גישה זאת המנהיג הוא מעין אב טיפוס של קבוצה חברתית אחרת ומכאן ההזדהות איתו. ואם אתה רוצה לדעת כיצד המנהיג יפעל צריך לבדוק את הנורמות וההיסטוריה, האידאולוגיה של הקבוצה. בדרך שכזאת מתפתחת מה שנקרא, **'סיפוריות קולקטיבית'**.

מרבית המחזאות של שייקספיר אינו בהכרח סיפור אהבה. בניצוח הטקסטים אלו הם סיפורי מנהיגות שונים כיצד שייקספיר במאה ה 16 כותב ומתייחס לאירועי התקופה. שאלת המנהיגות עולה באופן דומיננטי במחזותיו.

בספרו **'שייקספיר בניהול – לקחי מנהיגות למנהלים של ימינו'** – באחד הפרקים כותב המנתח את הדרך שהוא יצר מנהיגים שנכשלים וזאת מפני שהם מאמינים 'כי עצמה וסמכות גלומות בהם כאנשים מנהיגים, כמו אנשים רבים האוחזים בעמדות ניהול בימינו מאמינים שהתואר שלהם מעניק להם את הסמכות לנהל'. כמו ריצ'ארד השני שהאמין שעצם התואר מפתח בו את הצפייה שאחרים יצייתו לו כמלך. וכאמור, לפי שייקספיר, הנחה זאת היא אינה נכונה!

דוגמא נוספת, המלך ליר שפיתח כמלך סמכות עצומה, והביקורת של שייקספיר עליו 'שהוא האמין שהסמכות שלו תמשיך ותתקיים גם לאחר שמסר בטיפשותו את האדמה שממנה הפיק את עוצמתו'. מכאן אנו מבינים שהמרצה מסכים עם שייקספיר הבריטי, שהיה אוהד הימין הישראלי....

נגד שני תפוסים אלו שייקספיר יוצא.

החוקר שמנתח את דברי שייקספיר אומר שהמנהיגות יכולה להיות אישית ומנותקת מהארגון שבתוכו פעלו.

גורלם של כל השלשה איננו רק מוות אלא גם השפלה.

## שיעור 3

### מפגש בין מנהיגים למנהלים.

מהו מנהל ?

בשנת 1948 הוקמה ועדת החקירה הראשונה של המדינה.  
בשנת 1953 קורא עסק הביש.

ההחלטה של בן גוריון ללכת על ההכרזה של הקמת המדינה הייתה בגדר הימור.

**המרצה** טוען שמנהל צריך לדעת כל מה שקורה בארגון שלו ותחומי האחריות שהוא מופקד עליהם.

דוגמא של המנהל הציבורי האמריקאי. הנשיא הנבחר וצוותו לאחר הבחירות, מקבל אלפי מכתבי התפטרות מבעלי תפקידים בכירים ושגרירים מכיוון שהם מינויים של הנשיא הקודם. ואם הוא מחליט להשאיר את העובדים, הם נהפכים למנויים שלו. זאת דוגמא לכך שהנשיא כמי שעומד בראש הפירמידה נושא באחריות. בתפקידי הממשל השרים אינם מכונים שרים, אלא מזכירים. כגון: מזכיר המדינה – שר החוץ וכו'.

בתחום החינוך

מערכת החינוך והצבא הם הכלים הממלכתיים המובהקים ביותר שהקימה המדינה. לכן עד כה תמיד שר החינוך היה מהקואליציה. במדינת ישראל מתדבקים מאות אלפי עולים. משנת 49-53, עולים קרוב למיליון איש לארץ ויש יותר עולים חדשים מוותיקים. עד אז היו במדינה כ 600 אלף איש.  
**בן גוריון השתמש לעולים במושג 'אבק אדם'.**

בקום המדינה, מערכת החינוך הצבאי היה יותר גדול ממערכת החינוך האזרחי. בן גוריון משתמש בכלים של המדינה. וזאת כדי שתהיה מערכת ממלכתית אחת. ועל כן כל הכוחות הצבאיים חייבם להיות כפופים למרותה של המדינה. ועל כן, מצד אחד בן גוריון לא מוכן לקבל את הסיפור של אלטלנה, שמביא נשק לטובת חברי האצל הנמצאים בעיר העתיקה בירושלים. ועל כן הוחלט להטביע את הספינה. בן גוריון חשש מהיווצרותו של תקדים. וכן חינוך, הוא המעצב את דמותה של חברה. בתחום החינוך רווח מאוד השימוש המונח מנהיגות חינוכית. היא אמורה להיות מעצבת, יוזמת פוטרת בעיות ערכיות בעלת חזון ומתמקדת ביצירת שינוי וחדשנות. היא אמורה להניע אנשים למשימות שאינם ניתנים לביצוע.

**מחקר שנערך על חינוך העברי בשנות המוקדמות של המדינה על ידי פרופ' יזהר אופלטקה:**

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

המנהל, הוא אמור לעצב את מטרות ביה"ס לפעול להגשמתן. הוא אמור לפתח דימויים חדשים של המציאות החינוכית ובהגדרה מחדש של ההוויה הבין ספרית, מנקודת מבט של חזון חינוכי מקיף.

המורים הוותיקים בתקופות של שנות ה-30 וה-40 במידה רבה תאמו את המודל הזה. היה להם חזון חינוכי ברור והם פעלו להגשים את החזון החינוכי הזה. אנשים שעיצבו את הדור הצעיר בא"י. חינוך ופדגוגיה היו בשבילם חזות הכל. מבחינת קודש הקדושים של ע"י השב לארצו אחר 2000 שנות גלות. יותר הנהגה וחינוך מאשר ניהול.

כשהוא בוחן דפוסי התנהגות של מורים בתקופות מאוחרות יותר, הוא טוען שמחקרים בתחום חקר הקריירה של מנהלי ביה"ס, הראו שמנהלים חדשים בראשית דרכם, נוטים להדגיש יותר מכל משימות ניהוליות, אך לאחר שנות וותק וניסיון המוצלחים שבהם חשים בטחון מקצועי ואז פונים יותר לתחום של המנהיגות החינוכית. מהלך שכזה דורש מהם להפוך למנהיגי ביה"ס. וכן לחשיבה חדשה.

קבלת החלטות ומנהיגות ותרבות ארגונית:  
אמרנו שמנהיג נבחן במעשה הייחודי שהופך אותו למנהיג (כמובן לא לכל חייב), כל פעם באתגרים.

**כשמדברים על מעשים, אנו מדברים על קבלת החלטות.**  
כל מעשה מנהיגותי ראשיתו בהחלטה.

מהי החלטה?  
קביעת מדיניות וקבלת החלטות, אלו תהליכים שיש ביניהם קרבה שעוסקים בעתיד. קבלת החלטה היא תהליך ממושך.

## שיעור 4

מערכת החינוך היא המערכת שעניינה לתהליכים שנועדו להרקיע את העם. במהלך שנות החמישים ובשנים הראשונות הצבא היה שותף בכיר בעיצוב ובפעילות עי מורות חיילות במערכת החינוך. וזאת משום שהיו לו את היכולות הפיזיות לבצע וזאת עד שהמערכת החינוך יכלה לעמוד באופן עצמאי. וזה נקרא 'כור ההיתוך'. כל זאת במטרה לעצב את דמות הישראלי החדש.

**המטרה של הקורס לבחון את ההחלטות \ המעשים המנהיגותיים שנוקט בו מישהו שנמצא בעמדת הנהגה.**

מעשים ששינו מציאות, מעבר למחויבות הבסיסית שלהם כמנהיגים. מעשה מנהיגותי! לא הדברים השגרתיים, אלא הדברים החריגים. בהחלטות אלו יש הימור, משום שהחלטות נועדות להשפיע על העתיד. ושאינן וודאות מוחלטת שהתוצאה תהיה טובה.

קביעת מדיניות נוכח אי וודאות היא במהותה הימור. מבחנו של המנהיג, היא הנכונות לקחת הימור. ההתנהגות האנושית לא ניתנת לחיזוי ולכן אין התחייבות להימור של ההחלטה. בגין שיתף את החלטותיו עם שני אנשים, משה דיין וראש המוסד. הצבא היה ממודר!

היה כמעט מצב של מלחמה עם הכוחות המצריים עקב תזוזת כוחות מצריים, הרמטכ"ל פונה לראיון בידיעות אחרות, בגין נותן הוראה לפטר את מוטה הרמטכ"ל....

## שיעור 5

ממשק בין הדרג המדיני לביטחוני הצבאי.  
מנהיגות פוליטית וביטחונית.

במקרה של מדינת ישראל תחילתו עם הקמת המדינה והמשכו בימים אלו.  
תחום מורכב מכיוון שיש כאן מפגש בין שני עולמות תוכן שמתקשים לשדר אחד עם השני.  
בתחום זה של הממשק קמו הכי הרבה וועדות חקירה במדינת ישראל.  
וועדת גרינבאום הייתה הוועדה הראשונה שקמה לאחר חודש וחצי מהקמת המדינה ביולי 48.

ועמד בראש ועדת חמישה שרים שאמרו הייתה לבדוק את התנהלותו של בן גוריון בניהול מלחמת העצמאות עד הפוגה הראשונה.

הדרג הצבאי טען שבן גוריון מתערב להם בכל מיני החלטות מיני טאקטיות מצד שני שותפיו לממשלה כעסו עליו משום שבן גוריון היה צריך להקים לידו קבינט בטחוני שיסייע לו. והוא באותם ימים היה 'קשיש'. ובעצם ניהל את המלחמה לבדו.  
לפני קום המדינה הייתה ועדת ה-4 שמליצה על מבנה הממשלה והייתה גם המלצה שיהיה קבינט מלחמתי שיסייע לו בניהול המלחמה.

מבחינתו של ב"ג הוא לא הקים את הקבינט, וכל ניסיון של שרים להזכיר לו על ההחלטה נהדף על ידו והוא ניהל את המלחמה באופן בלעדי. בנוסף הוא לא סמך גם על המפקדים בניהול המלחמה.

והוא מגיע למסקנה שההגנה לא יוכל לשמש כבסיס לצבא סדיר מול האיום של פלישת מדינות צבא סדירים ולכן הוא העדיף להקים את הצבא הסדיר על בסיס היהודים שהיו בצבא הבריטי והבריגדה משום שרמת הפיקוד של ההגנה באותם ימי מנדט היו מאוד מוגבלים רק עד רמת ממי"ם משום שפעלו במחתרת. תוכנית זו לא יצא לבסוף לפועל.

ארגון ההגנה בונה את ביה"ס לקצינים (עד היום זו אותה סיכת ממ"ם).  
רמת ההכשרה הייתה נמוכה והניסיון היה מוגבל מאוד. את התרשמותו מההגנה הוא הגדיר כ'פרטיזנים'.

הוועדה שופטת את מעשיו של ב"ג ויש אי שביעות רצון גדולה ממעשיו שממחיש את הבעיה משתי תפיסות עולם וזה בא משני הניסיונות הכושלים לכבוש את משטרת לטרון.  
מבצעי בן נון. לטרון שולט על שער הגיא ציר התנועה המרכזי ל-ים.  
תחנת המשטרה של לטרון נבנתה בשנת 37 וזה לצורך דיכוי המרד הערבי על שם מי שבנה אותם 'טיגר'.

והכיוון לכבוש את לטרון כדי להשאיר את הדרך ל-ים פתוחה. (מאי 48).  
מבחינת ב"ג הדרך ל-ים היא הדבר הכי חשוב במלחמה הזאת, מבינת בג י-ם היא לב ליבה של האומה היהודית ובלי לב אין חיים. ונפילת י-ם היא הפסד המלחמה.



**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

בלילה של קום המדינה בג כותב ביומנו 'הפצרתי בפיקוד המדינה שבאותו הלילה לכבוש את כל השטח אבל הם סרבו, לא הפעלתי את כל סמכותי כי לא הבאתי זאת עדיין בפני הי"ג'. ימים ספורים לאחר מכן הוא החליט לפעול לבד. כישלונות צורבים של חטיבה 7 ועל ההתעקשות של ב"ג נוצר מצב של כאוס יחד עם התלונות של אנשי הצבא. והוחלט להקים את וועדת גרינבאום.

ועדת החקירה השנייה הוקמה בעקבות עסק הביש (7 שרים) שבראשה עמד לוי אשכול (שר אוצר). היא הוקמה בשנת 68. בעקבותיה הוחלט לחוקק את חוק וועדת חקירה ממלכתית שעל פיה מוקמות שורה של וועדות חקירה. לשרים אין את היכולת לעמוד על הצד המקצועי הטוב ביותר. ולכן הוחלט כי בראש כל וועדה יעמוד שופט ביהמ"ש עליון או מחוזי וזאת כדי להימנע ממסקנות הבנויות על אינטרסים של פוליטיקאים.

ועדת החקירה הממלכתית הראשונה בשנת 74 (מס. 3) היא וועדת אגרנט של יו"כ. והיא עובדת עפ"י החוק החדש (משנת 68).

ועדת החקירה הבאה היא וועדת כאהן של חקירת סברה ושתילה בשנת 82, שמחליטה להוציא את שרון מתפקידו כשר הביטחון.

ועדת חקירה הבאה היא אינה מלכתית אלא ממשלתית לבדיקת מלחמת לבנון השנייה בשנת 2006 ועדת השופט וינוגרד, שמוקמת ע"י ראש הממשלה וממנה את חבריה שופט ביהמ"ש העליון.

הדבר המרכזי שאם הייתה קמה ממלכתית היו עומדים בא או ברק או חשין ושניהם היו תולים את אולמרט על העץ הכי גבוה שיש.

אולמרט חשב שזו וועדה שתהיה וועדה חפיה, אך בלחץ הקהל הוא נאלץ לתת להם סמכויות של ממשלתית.

ח"כ אסטרינה מטעם ישראל בתינו מהאופוזיציה אז, בתקופת המלחמה הייתה ראש הוועדה לביקורת המדינה, כשראתה שרוה"מ מתמסמס עם הוועדה מסמכותה היה לבקש ממבקר המדינה דוח מיוחד על התנהלות המדינה בזמן הלחימה וכדי למסמס את הוועדה הוא מצרף את ישראל בתינו לקואליציה. דבר של הצליח לו.

לאחמ"כ יש את וועדת טירקל בנושא המשט.

ועדת שמגר חקירה שבדקה את מה שקרה במערת המכפלה ברצח גולדשטיין. וועדת שמגר לבדיקת רצח רבין.

הריבוי של הוועדות מצביע על קושי בסיסי של התנהגות בין הדרג המדיני לצבאי שחושף בעיה אחרת בכל פעם.

מקום המדינה עד 63 רוה"מ משמש גם שהב"ט. וזה נלמד מצ'רצ'יל. אשכול בלחץ דעת הקהל נאלץ לוותר על תפקיד שהב"ט ומעביר אותו לדיין. דיין משמש במשך 7 שנים כשהב"ט מסתבר שהוא מקור כל הצרות.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

אשכול לא מעוניין במינויו של דיין עקב חוסר אהדתו אליו. והוא נאלץ להכניסו בלחץ מפלגת הקואליציה .

אשכול דרש שיחתם מסמך רשמי בכל הקשור לחלוקת הסמכויות בניהם והוא כונה בשם 'הקונסטיטוציה'(חוקה) . שנהפך להיות 'פרוסטיטוציה' (פריצות). משה דיין הפר את ההסכם שנחתם בניהם ביום השישי למלחמה. במלחמת יו"כ דיין מאבד את ההערכה שהצבא רוחש לו. ודיין מתפקד בצורה בעייתית. מוקמת וועדת החקירה ברשות אגרנט והיא מוצאת בין היתר שלמרות שיש שר בטחון בישראל, אין לו שום סמכות חוקית להנחות את הצבא. אחת ההמלצות שלהם היא לחוקק חוק שיסדיר את חוק 'יסוד הצבא' (שנת 76) שיסדיר את מעמדו הפורמאלי של שר הביטחון בכל מה שקשור להנחיות הצבא. חוק יסוד הצבא שאינו רוב משוריין ניתן לשנות אותו ברוב של 2 מול 1.

**סוגיית הגדרת מטרות.**

כל יציאה למלחמה או הפעלת כוח ע"י מדינה דמוק' היא החלטה של הנהגה המדינית. הצבא הוא מכשיר בידי הנהגה המדינית להשיג מטרות ולכן כל הפעלה של צבא בראייה זו, הדרג המדיני חייב להגדיר מטרה מדינית לצורך הפעלתו. אבל, הצבא צריך להגדיר לעצמו מטרות צבאיות שעם השגתם תושגנה המטרות המדיניות. **מטרות במלחמה** – דרג מדיני (ממשלה).

**מטרות במלחמה** – דרג צבאי (יחד עם הדרג המדיני). וזאת משתי סיבות :

1. שהפוליטיקאים יבינו שגם לכוח הצבאי יש מגבלות ולא ניתן להשיג כל דבר. ולכן הדרג הצבאי צריך להעמיד את הפוליטיקאים על המגבלות הכוח.
2. שהפוליטיקאים יוכלו לפקח על מה שהצבא עושה ויבינו את פעולות הצבא.

בין הנשיא בוש האב לבין ארנולד שוורצקופ היה דיון מה מטרות המלחמה בעירק שהיא הפלת המשטר של סאדם. כששאלו את ארנולד מהיכן הוא לקח את המטרות והלמידה הוא אמר שמלקחי צהל ביו"כ. בוש האב לא ביצע את המשימה עד תום. הבן סיים את המלאכה.

בן גוריון ב- 48 אומר שני דברים:

\* כל שטח שאינו בחלוקה היהודית או הערבית עד סיום המנדט על ההגנה לכבוש אותו.

\* שום יישוב מהיישובים היהודים אינו נסוג. 22 יישובים שבשטח המדינה הערבית נשארים.

מה שעומד מאחורי זה זו אמירה של בסיס להתרחבות המדינה. והמטרות הצבאיות השיגו את המטרות המדיניות.

כשבוחנים את מטרות המדיניות שהגדיר בן גוריון למלחמה (בין שטחי קווי החלוקה וקווי שביתת הנשק) -שטח המדינה גדל ב 33%.

את תקופת מלחמת 6 הימים התשה ויו"כ צריך להסתכל כעל מלחמה אחת. ב 67 הממשלה הגדירה לצבא את מטרת השמדת הצבא המצרי בסיני. והצבא אכן השמיד את הצבא המצרי בסיני.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

בשנת 73, המטרה של נאצר הייתה העברת 5 הדביזיות שלו להעביר אותם לחלק המזרחי של תעלת סואץ (צד ישראל), מתוך הבנה שהרגע שישנה את המהלך הצבאי ומתוך כך יוחזר לשליטה מצרית כל חצי האי סיני. ולזה מספיק לו 6 שעות. גולדה מאיר רוה"מ בין יולי 67 לאוג' 70, הגדירה מדיניות שזכתה לכינוי 'אף שעל'. המטרה שלא יהיה מצב שאף חייל מצרי יישאר בשטח הישראלי. בפועל לטענת המרצה סאדאת הצליח וחי מצבאו אכן נשאר בחלק התעלה שמצד ישראל.

במלחמת לבנון השנייה ב 06, אולמרט נפגש יומיים לפני המלחמה עם אגפים ומפקדים שונים מצה"ל ושומע שמצב המלאים לא משהו. ולסיכום ראש אגף המבצעים בצה"ל אומר לאולמרט: הצבא מחוק, אין תכניות מבצעיות אין אמלח"ם, . ב 12 ביולי בבוקר נמצאים אצלו ההורים של גלעד שליט, תוך כדי מכניסים לו פתקים על המצב מיד מפעילים נהלים אוטומטים ובערב מתכנסת הממשלה לישיבה ומוחלט לפגוע בטילים ארוכי הטווח של החיזבאללה בביירות. משמעותה היא יציאה למלחמה דבר שלא מובן ע"י אנשי הממשלה. בהמשך לא הייתה שום הגדרת מטרה. לשאלת חלוץ מה הלאה? ענה: נראה....

מצב זה הוא יציאה למלחמה ללא הגדרת מטרה בלי להבין את המשמעות. במצב שאין הגדרות מדיניות הצבא נכנס לחלל הריק והוא מגדיר מטרות מדיניות וצבאיות. למחרת ב 13 לחודש הצבא מעביר לרוה"מ מסמך שהכותרת שלו 'התכלית האסטרטגית' ושם מוגדר המטרות המדיניות והצבאיות כפי שהצבא רואה אותם. אולמרט ב 17 לחודש מקריא את המסמך המדויק של הרמטכ"ל ששלח לו. ראש המלל באותה תקופה נפגש עם אולמרט סה"כ 4 פעמים, השפעתו שאפה לאפס!! ולכן כל המלחמה הזאת נראתה עגמומית של כניסה ויציאה מלבנון, לא הייתה כלל הבנה שזו מלחמה. מי שהעמיד את הממשלה על כך הוא הצבא.

עצם העובדה שאמן והמודיעין בכלל אחראי על תמונת והערכת המדיניות הלאומית הוא מסוכן משום שהוא מוטה צבאי.

סיבה שלישית לדומיננטיות הצבא, היא חולשת המל"ל (המטה לביטחון לאומי). (הראשון שיוזם צוות אזרחי לביטחון לאומי ליד משרד רוה"מ הוא בני בגין וזאת כדי למנוע את מקרה סברה ושתילה בראשית שנות ה90). תפקדי המלל הוא לקבל ולבחון את הצעת הצבא ולהציע חלופות אחרות. בפועל אין למל"ל שום השפעה!

**בבג"ץ אלון מורה משנת 79 הוחלט** שבכל החלטה שיש מחלוקת בנושאים בטחונים, בין הקבינט לממשלה, החלטת הממשלה עדיפה. בסוגיות ביטחוניות שהממשלה מקבלת החלטה פורמאלית החלטת הממשלה היא עליונה. יש סוגיות שלא מגיעות לכלל החלטת הממשלה סמכויות של שר הביטחון להנחות את הצבא.

**שנת 82**, הממשלה השנייה של בגין מתחילה את כהונתה בקיץ 81, שרון מקבל את תפקדי שר הביטחון. שרון לא קיבל את התפקיד בקדנציה הראשונה לפי דברי בגין: 'אם הייתי ממנה אותו לשר בטחון, למחרת היום בהגיעי למרד רוה"מ הייתי מוצא אותו מוקף בטנקים'. בגין ממנה את שרון משום שידע שהוא היחיד שיכול לבצע את פינוי סיני.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

שרון כבר בא עם אג'נדות מוכנות ומקיץ 81 זמן קצר לפני כניסתו לתפקיד ועד למלחמת לבנון הגבול עם פתח לנד שקט. שרון עם כניסתו לתפקיד מודיע שיש לו מחשבות כלפי לבנון, אך מה שברור הוא בדיקות עם הצבא אילו תכונים אופרטיביים יש לצבא מול לבנון. 'תוכנית אורנים' – כניסה של 40 ק"מ לתוך לבנון טווח הקטיושות. שרון מורה להם לתכנן את אורנים הגדול. הצבא מתכנן אך הממשלה לא יודעת דבר על אורנים הגדול. שרון ממדר את הרמטכ"ל מהגעה לשיבות ממשלה. שלמה ארגוב נפצע עקב התנקשות ביוני 82, מבחינת שרון זו הזדמנות להיכנס ללבנון והכל מתחיל בהפצצת צור וצידון בתגובה פתח יורה על קירית שמונה. ועל כך הוחלט הפעלת מבצע אורנים הקטן, ההחלטה מתקבלת בביתו של בגין. במפגש תדרוך של שרון מול מפקדי האוגדות, הוא אינו מספר להם על החלטת הממשלה, הוא מרענן להם את הזיכרון של 'אורנים הגדול' כביש ביירות דמשק. והצבא אכן פועל לפי 'אורנים הגדול'.

## שיעור 7

מנהיגות פוליטית ביטחונית. בשבוע שעבר דיברנו על המורכבות והקושי במפגש בין התחום הפוליטי לביטחוני. ממשק בין ראייה מדינית לצבאית ממשק בין מנהיגים פוליטיים לסיטואציות ביטחוניות בין אנשים פוליטיים לאנשי צבא, וסיטואציות ביטחוניות. כאשר אחד הפרמטרים **בחברה דמוקרטית**, הוא עליונות הדרג מדיני ביחס לדרג הצבאי. האחריות המלאה היא על הדרג הפוליטי. שרים בממשלה אחראים לכל מה שקורה במשרד גם אם אינם יודעים זאת. אחד הדוגמאות הבולטות לתהליך של אחריות מיניסטריאלית, היא הדוגמא של הרחקת שרון ב 83 בעקבות המלצות ועדת כאהן על רקע אירועי סברה ושתילה. שרון טען שלא ידע אך זה לא עזר לו ונאלץ לעזוב. בנוסף לכך, מה שקרה בימים האחרונים, דוגמא של איך ממשלה לא צריכה לעבוד. כאשר יש החלטת ממשלה, היא החלטה שמחייבת את כל שרי הממשלה גם אם הצביעו נגד. היו החלטות ששרים התנגדו ויצאו החוצה לספר שהתנגדו, זו אינה אחריות קולקטיבית. ברגע שיש החלטת ממשלה- היא מחייבת. בכל מה שקשור להחלטות שמקבלת הממשלה ביחס לסוגיות ביטחוניות, בג"צ אלון מורה שהזכרנו, שבו החלטת הממשלה הייתה מחייבת, אם התקבלה הנחייה ביטחונית ואין החלטת ממשלה עקרונית- שר הביטחון מחליט. החלטת שר לא יכולה לגבור על החלטת ממשלה- כאשר יש החלטת ממשלה קונקרטיית.

אחד המבחנים היותר משמעותיים של הממשק הזה זה הראיה המדינית מול תפיסת העולם הצבאית. מתוך מה שאמרנו קודם, ברור לחלוטין שהתפיסה המדינית גוברת על הצבאית.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

בכל תחום שאנו בוחנים אנו בוחנים מתי אדם שנמצא בעמדת הנהגה הופך למנהיג.

היום נעסוק בשלשה מדינאים שבעשייתם היה מעשה מנהיגות בזמן משבר בטחוני, תוך כדי מצב משברי \ מצב מלחמה.

בן גוריון – ראש ממשלת ישראל בזמן הקמת המדינה.  
צ'רצ'יל – ראש ממשלת אנגליה בזמן מלחמת העולם השנייה.  
לינקולן- נשיא ארה"ב בזמן מלחמת האזרחים.

ביחס שלשלת האנשים האלו, מספר הערות מקדימות:

אף אחד מהם לא הניח לאנשי הצבא שתחתם כר נרחב של עצמאות מקצועית. כלומר, אלו היו מנהיגים מאוד ריכוזיים שלא סמכו על אף אחד אלא על עצמם בלבד והם נמצאים כל הזמן במעקב צמוד אחר התנהלות אנשי הצבא וגורמים להם להבין שמי שמנהל את המלחמה זה לא איש הצבא, אלא המדינאים. זאת משום שהחלטה על מלחמה היא ע"י המדינאים. יציאה למלחמה היא החלטה לשימוש באלימות לצורך השגת מטרה שלא ניתן היה להשיגה באמצעים מדיניים קודם לכן. כולל אמצעים של סנקציות. ורק אח"כ מחליטים לצאת למלחמה.

מכיוון ששלושת האנשים הללו היו מאוד ריכוזיים שריכזו אצלם את מירב הסמכויות, יש כאן פוטנציאל לחיכוך מתמשך בין המנהיג המדיני לאנשי הצבא.

היה גנרל בריטי ששמו מונטגומרי, היה מפקד הארמיה השמינית הבריטית שהביא את רומל המצביא הנאצי בקרב אל עלמיין.

בקרב אל עלמיין אם הנאצים היו מנצחים את הברטים הם היו כובשים את כל שטח מצרים וסגירת תעלת סואץ, כיבוש א"י ובתנועת מלקחיים היו מתחברים לכוחות שהיו ברוסיה. ניצחון הבריטי מנע את הכיבוש וגרם לכך שתנועת המלקחיים לא יצאה לפועל.

החשש היה שאם הנאצים מנצחים זה סופה של האוכלוסייה בישראל.  
מונטגומרי אמר שבשביל שאנשים יגיעו לעמדת הנהגה, הם צריכים לרצות לשלוט באנשים ולשלוט באירועים שמתרחשים בסביבתם.

כל שלשת האנשים שהוזכרו לעיל נופלים בדיוק לקטגוריה הזאת.

**צ'רצ'יל –** בן גוריון אמר שצ'רצ'יל הוא המודל לחיקי מבחינתו. קודם כל בהיבט הארגוני, אחד הדברים שהוא מאמץ, שברגע שהוא המנהיג הוא מכפיף תחתיו את כל גופי הביטחון.

אחד מסימניו הבולטים של צ'רצ'יל כמנהיג, זאת הייתה קריאת תיגר באופן קבוע על אנשי המקצוע הצבאיים הכפופים לו. כלומר, על סמך ניסיונו בחיים כסגן אלוף בצבא, רכש הרבה מאוד ידע גם מקריאה, הוא לא בהכרח קיבל את כל הערות המודיעין של אנשי הצבא בזמן המלחמה.

וזאת ע"י הנהגת מערכת דיווחים והיו חייבים לדווח לו על כל דבר.  
כנ"ל גם לינקולן שמיקם בבית הלבן את הטלגרף, והוא היה הראשון שראה את הדיווחים.

יש שתי דוגמאות שבולטות תוך כדי המלחמה כשמתחילים לדבר על מחשבות ראשונות של הפלישה של בעלות הברית לגרמניה, מכינים תרגיל הפוך. כלומר, מה יקרא אם גרמניה

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

תפלוש לאנגליה (תרגיל ויקטורי). מלימוד מעמיק של נתוני התרגיל שמשמעותו הגנה על אנגליה, נלמדו הרבה לקחים איך לבנות את הכוח לקראת פלישה עתידית לאירופה. והוא מחייב את הצבא לפעול על פי הלקחים הללו.

**הדוגמא השנייה**, ברגע שהוא לא מקבל את ההערכה המקצועית של הצבא, הוא מציע אלטרנטיבה. בשנת 43, תוך כדי ניהול הלחימה על רקע של שורת מהלכים ימיים בריטי מוצלחים, הצי דורש תוספת של 300,000 איש לטובת הצי. בפועל, אין אפשרות לתת להם כמות כזאת, בסופו של דבר על מנת שהצי יוכל להשיג את המטרה שלו, צ'רצ'יל קובע שגם בסדר גודל של 150,000 איש, הצי יוכל לבצע את המשימה שלו.

**דוגמא נוספת**, בספטמבר 44 באים לצ'רצ'יל ראשי המודיעים הבריטי ואומרים לו שהמלחמה עומדת להסתיים בדצמבר. יש משמעות להחלטה שכזאת אורכת טווח כגון הערכות כלכלית לוגיסטית ועוד. והם מביאים לו את כל החומר המודיעיני הטוב ביותר כולל המידע המוצפן הגרמני. והוא לא מקבל את ההערכה שלהם ולהערכתו לפחות עוד חצי שנה. בפועל המלחמה הסתיימה במאי 45 !!

לצ'רצ'יל הייתה את היכולת המדינית לכפות על הצבא את השיקולים שלו.

ניצחון מושג בהשגתה של ההגדרה המדינית. ולכן חשוב שהמדינית היא זו שתוביל ותכתיב. ניתן לומר שצ'רצ'יל גדל לתוך המלחמה והביא את עצמו לשיא במלחמה.

אחד הדברים שעוזרים לאנשים להגיע למעשה מנהיגות היא היכולת שלהם להסתכל קדימה. כבר במהלך מלחמת העולם השנייה מתחיל לדבר לאחר שהוא מבין, על האיום שישקף למזרח אירופה מציד הקומוניזם הסובייטי. השתלטות של הסובייטים על אירופה.

**הנשיא לינקולן** - מה המטרה שלינקולן יכול היה להגדיר למלחמה בין הצפון לדרום? איחוד הארץ מחדש.

ברור לו לחלוטין שמדובר במלחמה עקובה מדם. זה מזכיר את מלחמת העולם הראשונה, בעיר וורדן בצרפת, יש מצבות של 300,000 איש שזוהו ועוד מיליון של עצמות אנשים שלא זוהו. גם במלחמת האזרחים נהרגו מאות אלפים מהצפון והדרום. לינקולן מכיר את הנתונים והוא מדבר על מלחמה עקובה מדם שמטרתה איחוד הארץ מחדש.

כשלינקולן מבין את האופי של המלחמה, לינקולן היה צריך לאתר גנרל שחשב כמוהו, שהבין את המשמעות המורכבת של המלחמה. המטרה של לינקולן הייתה מאוד ברורה ולכן, הקדיש לא מעט זמן לחיפוש גנרל מתאים לצורך ניהול נכון של המלחמה הזו. לבסוף מינה את גנרל גרנט, שמבין את משמעות ומטרת המלחמה הפוליטית ויפעיל את העוצמה הצבאית כדי להשיגה. לינקולן לא אפשר לצאת ללא תוכנית, קודם כל היה להביא את התוכנית בפניו על מנת שיחליט ושזה עולה בקנה אחד עם מטרותיו, תוך כדי ויכוחים בלתי פוסקים עם מנהיגים צבאיים.

למעשה מנהיגותו של לינקולן היווה את תחילת העידן הפוליטי של תחילתה של מנהיגות עליונה- מנהיגות פוליטית שתאפשר לראות הכל מגבוה ולפקח שיבוצעו היעדים שהוגדרו על ידיו כנשיא ושמבצעים את היעדים כפי שרצה.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

לכן חשוב מאוד להיות על הדופק.

**בן גוריון** - חווה בתקופה של חודש וחצי בשני מקרים של מרד הגנרלים שלו (ראשי אגפים) פעמיים הם שולחים לו מכתב קולקטיבי שהם מתפטרים אם הוא לא משנה את ההחלטות שלו.

המקרה הראשון ב 3.5.48 . והמקרה הנשי במחצית השנייה של יוני 48. ההתפטרות הקולקטיבית הזאת היא הפעלת לחץ לשנות את ההחלטות שלו.

**ההחלטה הראשונה** שלו, הייתה לפטר את ישראל גלילי.  
**ההחלטה השנייה** הייתה כוונתו להחליף את כל מפקדי החטיבות במהלך ההפוגה הראשונה ולמנות במקום יוצא ארגון ההגנה, למנות במקומם קצינים ישראלים ששירתו בצבא הבריטי. שתי ההחלטות הללו גרמו לפיטורין הקולקטיביים, במרד הראשון והשני.

בשני המקרים האלו כשבן גוריון הבין את חומרת הדברים, בן גוריון כביכול הראה להם שקיבל חלק מדרישותיהם אבל בשורה התחתונה הוא המשיך לפעול כפי שהוא מבין ובעיקר הסכים לפשרות קטנות.

בן גוריון ידע להפעיל את סמכותו הפוליטית לצורך קבלת החלטות שבעיניו היו נראות חשובות .

בעניין לטרון הוא כפה את סמכותו בצורה מוחלטת והשאיר את אחריותה של ירושלים בידי ישראל גם בניגוד לדעות אחרות, ירושלים היא לב האומה הישראלית.

בן גוריון מנהל את המלחמה כעסק כמעט בלבדי , הוא לא נותן לאנשים פולטים נוספים להתערב ובמידה רבה הוא גם ממלא את תפקדי הרמטכ"ל במהלך המלחמה, וזאת בעיקר משום מחלתו של הרמטכ"ל דורי. וכל אדם אחר לא היה מוכן לקבל עליו את התפקיד.

ישנה עדות של יגאל ידין ראש המבצעים שאומר שבן גוריון ירד לפרטי פרטים והתערב למפ"ם בשיקול דעת מקצועית.

בן גוריון היה בחרדה מתמשכת לפחות בתחילת הלחימה שהעסק לא יעבוד.

התחושה של בן גוריון שבמצב של אין ברירה יצליחו לגייס כוחות שלא היו ידועים עד כה.

בתחום הצבאי ע"מ לצמצם את ממדי ההימור, הוא לקח על עצמו דברים שלא מצופים מרוה"מ. תוך כדי כפיית החלטות ביחס לסדרי עדיפויות במלחמה. במהלך מלחמת 48 הוא מגיע למצב שהוא חולש על הצבא ובכל מה שנעשה שם. ובצורה כזאת הוא הבטיח את התנהלות הצבא בהתאם לתפיסתו המדינית.

הוא אינו מהסס לזרוק קצינים בכירים כשהוא מגלה פגמים מוסריים. בשנים הראשונות המדינה נמצאת בקריסה כלכלית, ומונהגת תוכנית 'הצנע'.

**מקרה של סגן אלוף**, מפקד חטיבה שלקח איתו בג'יפ עד שניים שלשה אנשים ואחד האנשים בתקופת הצנע העמיס שק סוכר ללא ידיעת הקצין הבכיר. בביקורת שגריתית של משטרה צבאית התגלה השק והאחראי הוא הקצין הבכיר, ולמחרת כבר לא המשיך בתפקידו.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

**מקרה של ליל הברווזים**, ב 1 באפריל 59 הוחלט לבדוק את שיטת הגיוס הפומבי למילואים ואת התרגיל הכינו שני אלופים והחלו להפעיל באותו היום את התרגיל ואנשים לא התייצבו, כולם חשבו שמדובר על מתיחה. שני האלופים סיימו את תפקידם. אחד סיים והשני הועבר מתפקיד קצין אג"מ לפיקוד צפון.

**מנהיגות צבאית**

'לא כל מפקד בצבא הוא מנהיג'.

מה נדרש ממפקד בצבא? אלו תכונות נדרשות?  
בסיום קורס קצינים בשנות ה 50 הראשונות הוא מטיל על הקצינים משימה אזרחית.  
הוא רואה בהם בעיקר מחנכים.  
באותם שנים הצבא היה כור ההיתוך של העם.  
והמ"מים היו הראשנים שבאו בחיכוך עם האוכלוסייה, ותפקידם משימתם להיות דוגמא אישית להיות 'אנשי מופת'.

כמו כן, מקצוענות, בעל יכולת חשיבה, דוגמא אישית, תכונות אישיות ייחודיות להבין את נפש פיקודיו, יכולת ניתוח, נכונות להקריב את חייו לפני סיכון חיי חייליו.

**וכאן נשאלת השאלה מה הופך מפקד למנהיג?**

לא כל מעשה גבורה הופך באופן אוטומטי למנהיגות.  
מנהיג או מפקד מנהיג אנו יכולים לזהות עפ"י מעשיו הייחודיים שגורמים לשינוי בשדה הקרב או בזירת הלחימה.

בזמן מלחמת העולם השנייה, קצין בשם אייזנהאואר מקבל את הפיקוד על הפלישה של בנות הברית. הוא היה קצין מטה והיו הרבה שזלזלו בו ולא העריכו אותו משום שאין לו ניסיון קרבי. והועלו ספקות ביחס לכישוריו הצבאיים, והוא גילה יכולות פיקוד מורכב ביותר עם שילוב של צבאות וכוחות שונים. הוא התגלה כמפקד גאון ביום ה D DAY, מה שהביא לתנועת המלחציים לכניעת הצבא הגרמני.

בזמן זה שהוביל להשתלטות על צרפת בלגיה והולנד, הוא התגלה כמנהיג צבאי דגול. וזו דוגמא לקצין אפרורי שלא סמכו עליו.  
המעשה המנהיגותי שלו היה ניהול של הקואליציה בהצלחה מרובה ושינה את פני המלחמה.

מפקדים צבאיים ישראלים שעשו מעשה ייחודי כמנהיגים:

**מאיר הר ציון.**

**שרון בתקופת ה 101.**

**רפול** כמפקד אוגדה ביו"כ ברמת הגולן, כשהבין בדיוק מה קורה ברמת הגולן כשנאלץ לפנות את המפקדה בנפח. הוא משדר למפקדיו מסרים אופטימיים. בתנאים ויחסי כוחות בלתי אפשריים הוא וגרם לכך שהכוחות לא ייסוגו אחור. (קהלני במעשה גבורתו נשאב מדבריו של רפול).



## שיעור 8

ששת הפריטים שצריך ללמוד לבחינה:

1. סילבוס שיעור מס. 1 מאמר של יהושע אריאלי מקומה של האישיות המנהיגה בתולדות התקופה המודרנית.
2. שיעור מס. 3 מאמר של אביהו רונן המנהיג והקבוצה. מושג המנהיגות במדעי החברה
3. שיעור מס. 12 מאמר אבי אלטמן מצביאות –מנהיגות צבאית בדרג העליון.
4. שיעור מס. 14 מנהיגות פוליטית במגזר הערבי – מתוך ספר של נויברגר אהרוני כבהא, החברה הערבית בישראל – מפלגות ובחירות...
5. שיעור 17 מנהיגות ותקשורת פרק מספרו של רפי מן מנהיג והתקשורת דוד בן גוריון והמאבק על המרחב הציבורי עמ' 23-37.
6. שיעור מס. 18 מ' פופר, 'לקראת תיאוריה של פיתוח מנהיגות. לשבוע הבא, להביא את המאמר של אבי אלטמן לפי מס' החוברת של מערכות ונתרגל איך מתכוננים לבחינה על מאמרים.

### **מנהיגות צבאית - הצבא**

דרך הפריזמה למנהיגות אנו עוסקים בגופים ציבוריים שונים במנהל הציבורי ובתוכם מאפיינים את המנהיגות.  
מה הקשר בין מנהיגות צבאית לנושא של מדיניות ציבורית ?  
כן. הצבא הוא גוף השייך לניהול הציבורי שקיבל אחריות של הגנה על הביטחון הפיזי של הציבור. על פי מדיניות הביטחון (למדינת ישראל אין מדיניות בטחון).  
מדיניות היא תהליך פוליטי, קבלת החלטות ביחס לסדרי עדיפויות, הוא בעל אוריינטציה עתידית לשנים הבאות והילך.  
בישראל כשאין מדיניות בטחון מתקיימת 'תפיסת הביטחון'.

במה שונה הצבא מכל גוף ציבורי אחר?

הצבא מתוקף תפקידו בנוי שונה משאר משרדי הממשלה (הקרוב אליו המשטרה, שב"ס, וכבאות) הם גופים היררכיים שבנויים בצורה שונה לחלוטין, הצבא בנוי על דרגות פקודות ונהלים פנימיים, גוף שמרני וכבד שמעט מאוד פתוח לשינויים ורפורמות. מה שמשנה אותו מאחרים, הוא שהחברה מפקידה בידיה את אמצעי האלימות שלה (כל מה שעומד לרשות הצבא). עובדה זאת מחייבת רמה גבוהה של פיקוח!  
ולכן יש את 'המפקד העליון' של הצבא. בארץ, הממשלה. בארה"ב, הנשיא וכו'.

### **המפקד העליון של הצבא הוא תמיד אזרח.**

הצבא הוא גוף שמרני מאוד, למרות שנדרשים שינויים מצד השינויים העולם הוא מתקשה מאוד.

ב 6.10.83 הוקם מפקדת חילות שדה מפח"ש. – זרוע יבשה.  
והוא הוקם לאחר מסקנות מלחמת יו"כ (6.10.73).

המפח"ש הוקם ע"י שר הביטחון משה ארנס שלא הגיע מעולם הביטחון וזה נעשה לאחר פיטרי אריק שרון.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

ארנס שאל שני מועמדים לרמטכ"ל משה לוי ודן שומרון מה דעתם על הקמת העניין. משה לוי היה בעד שומרון התנגד. משה נבחר כרמטכ"ל ומי שהחליף אותו הוא שומרון שבפועל הקים את מפח"ש.  
כמו כן משה ארנס הקים גם את פיקוד העורף.

הצבא בונה את הכוח ובונה אנשים לתפקידי פיקוד. (לא כל מפקד הוא בהכרח מנהיג) בקורס קצינים אחד ממרכיבי הציונים הוא בנושא מנהיגות. שם בוחנים את תהליך קבלת ההחלטות ויישום, הדרך שהוא מפעיל את אנשיו, רמת מקצוענות, וחשיבה.

ההנהגה בצבא

עם כל התכונות שיש למפקדים יש להם גם סמכות פורמאלית. יחד עם זאת צריכה להיות למפקד התנהגות בלתי פורמאלית שתגרום לחייליו ללכת אחריו לערכיו ולהתנהגותו וכו'. המנהיגות בצבא היא מרכיב חשוב אך היא מרכיב פורמאלי. לא כל מפקד הוא מנהיג.

### **המשטרה**

הצבא מתוקף מעמדו ומתוקף תפקידו לא יכול להיות גוף פוליטי. בישראל הצבא והעומד בראשו הוא שחקן פוליטי מדרגה ראשונה.  
המשטרה היא גוף שעוסק מתוקף תפקידו כל הזמן בסוגיות פוליטיות.  
(נורמה – נורמת התנהגות אינה ניתנת לאכיפה. ברגע שנורמה מתורגמת לחוק ניתן לאוכפה).  
כלומר, הפעלת משטרה נעשית במקום שהפוליטיקה אינה מצליחה לפעול. לדוגמא, הפגנות עולי אתיופיה. כאשר ההנהגה אינה מצליחה לעורר את דעת הקהל לעניין שלהם אזי יש פעולה בלתי חוקית וזה נובע מתוך כך שהמערכת הפוליטית לא הצליחה לפתור את המשבר וזה עובר לטיפול המשטרה.

המשטרה מטפלת בקשיי החברה.

המשטרה מופקדת על אכיפת שלטון החוק, סדר ציבורי, בטחון פנים (איומים פנימיים).  
בטחון פיזי (איומים חיצוניים).

מדינת ישראל החליטה שמשטרת ישראל אחראית על בטחון הפנים בתוך המדינה בשנת 74, בעקבות הפיגוע במעלות, עד 74 מי שהיה אחראי על בטחון פנים היה הצבא. ממאי 48 פעלה בארץ ממשלה זמנית שהייתה ממונה. כשהוחלט על דרך בניית הממשלה נקבע כמו במדינות דמוקרטיות אחרות שהמשטרה תהיה תחת אחריות שר הפנים. כיום ישראל היא המדינה היחידה שיש לה שר משטרה.

ומאותו פיגוע הוחלט שהמשטרה תהיה אחראית על בטחון הפנים, בתוך זה הוחלט על הקמת הימ"מ בתוך מג"ב.

פעילות הקלאסית של המשטרה, טיפול במעשי רצח וכל מה שקשור לפשע עצמו ובתחום הפנים. יש יחידות ייעודיות כגון מערך החבלה.  
המשטרה בישראל עם כל אמצעי האלימות שקיימים במשטרה, לא מהווה סיכון פוטנציאלי על השלטון במדינת ישראל.

### **מדוע אם כן יש פיקוח הדוק על המשטרה ?**

כדי לאפשר את פעולת המשטרה, כאזרחים אנו מוותרים מראש על חלק מזכויות האדם והאזרח שלנו, בכך שניתן להם רשות לעכב, לעצור ופעולות רבות. ועל כן זה מחייב פיקוח שאין חריגה.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

כמו כן חייבים לפקח על השימוש שניתן לשוטרים ולכן הוקמה יחידת מח"ש. המשטרה עובדת בתחום רגיש מאוד והפיקוח המחייב על עבודתה כאזרחים נובע מהעובדה שאנו רוצים למנוע מצב שהמשטרה חורגת מסמכותה.

משטרה במדים הוקמה לראשונה בשלהי המאה התשע עשרה בלונדון. מי שהקים את המשטרה הפורמאלית היה **רוברט פיל**. שם החיבה שניתן לרוברט היה בובי וזה הכינוי שיש עד היום לשוטרים באנגליה. והמשטרה כלל ארצית המופעלת ע"י הממשלה.

המודל של **פיל** מגיע לארה"ב ולראשונה בבוסטון. בשונה מאנגליה המשטרה מופעלת ע"י העירייה המקומית. נקודת התורפה כפי שהתפתח במודל, שערים אלו (לונדון ובוסטון) הן ערים אורבניות שמושכות אוכלוסייה רבה והפשיעה עלתה. ולכן יש צורך במשטרה לובשת מדים שמייצגת את האינטרסים של המדינה. בארה"ב ישנה נקודת תורפה משום שהאחריות היא של העירייה וראש העיר הוא נבחר פוליטי, עובדה שגרמה לשחיתות גדולה והייתה שחיתות במשך שנים במשטרות הערים האמריקאיות.

סכנת השחיתות במשטרה היא גדולה עקב הכוח והעוצמה שיש בידיהם. ולכן נדרשת רמה גבוהה של שחיתות.

המשטרה צריכה לעמוד בלגיטימציה גבוהה מאוד של האזרחים. כמו כן היא גוף של החברה (לא של הממשלה!) היא צריכה לעבוד עפ"י האינטרסים של החברה, אך לא תמיד זה עומד במבחן המציאות.

כשהרכיבו את הממשלה בראשיתה נקבע שעל המשטרה יופקד שר הפנים כמו שמקובל, אך בישראל שר הפנים הראשון (יצחק גרינבוים) סרב להיות האחראי על המשטרה, בטענה שהוא רדוף חששות מעברו בשואה, בדיעבד נודע כי בנו שימש כקאפו ולכן לא היה מוכן לקבל על עצמו את המשטרה. בתחילה שר המשטרה היה שר ללא סמכויות) זה היה נכון עד שנת 69. ב 69 כשגולדה נבחרת לתפקיד רוח"מ היא ממנה שר משטרה חדש, את שלמה הלל והוא מבין שמה שהמשטרה מצפה ממנה שימשיך להתנהג כשני קודמיו ללא מעש בפועל. שלמה הלל החליט לממש את אחריותו כאחראי מיניסטריאלי.

בתהליך מנהיגות החליט השר לעצור חתימות מינויי קצינים. לשאלת המפכ"ל מדוע אין הוא חותם? ענה לו שהוא חייב לדעת מה קורה במשטרה!! ולשם כך הוא ביקש מהמפכ"ל שהצוות הממונה על תקציבי המשטרה החל ממחר עוברים למשרד השר.

הרעיון הוא שדרך התקציב תהיה שליטה על המשטרה. מבחינת המפכ"ל ויתור כזה היה בהחלט מקובל.

וכך המשיך השר להעביר עוד יחידות למשרד כגון המחלקה המשפטית על כל בקשת מינויים של המפכ"ל.

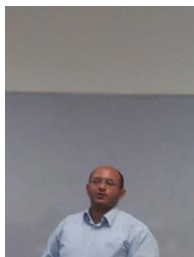
<b>דרג פיקודי</b>		<b>מפקד עליון (אזרח) דרג פיקודי עליון</b>
<b>משטרה</b>	<b>צבא</b>	
מפכ"ל	ממשלה	
מפכ"ל	רמטכ"ל	

העיוות הזה הוא עקב המעבר מהמנדט למדינה עצמאית. באחד הסעיפים נאמר שם שכל סמכויות הנציב הבריטי העליון בענייני המשטרה עוברות למפכ"ל.

הנציב העליון בתקופת המנדט היה המפקד העליון של המשטרה הבריטית ולכן בעצם אין שום סמכות לשר.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

כשמוקמת המשטרה בארץ היא פועל יוצא של עבודת הכנה של וועדה שעליה הוטל לטפל בכל השאלה של הקמת משטרה בארץ. ועדה זו עשתה לעצמה חיים קלים כשהחליטה שכל מה שהיה תקף בתקופת המשטרה הבריטית נשאר תחת המשטרה הישראלית. מה שהשתנה היה הסמל של השוטרים. כל שאר הדברים, המדים מנעל וציוד היו בריטיים. תחנות המשטרה היו התחנות הבריטיות. גם יומן המבצעים של תחנת המשטרה במחנה יהודה בירושלים (בין ה 14 ל 15 למאי) נשאר אותו הדבר, כולל בעלי התפקידים והדרגות. מעבר לכך כל הנהלים והפקודות והמסמכים נשאר כפי שהיו המסמכים הבריטיים. משטרת המנדט שירתו כ 7000 שוטרים יהודים, והם נשאר בתפקידם. והם קיבלו פקודות שעם סיום המנדט הם נשארים. הבריטים התחייבו להעביר את תחנות המשטרה עפ"י עקרונות החלוקה. מקרב השוטרים היהודים היו 7 קצינים בכירים שהגיעו לדרגת רב פקד והם לא שולבו במשטרת ישראל, למרות שהם היו הבכירים ביותר. וזאת משום שהם נתפסו כמשתפיי"ם בריטיים. כנ"ל גם שופטים ששירתו תחת המנדט הבריטי. אם כן מהיכן לוקחים קצינים? מהאוכלוסייה המבוגרת של הבריגדה היהודית. כולל מי שהופקד על כל עבודת המטה של הקמת המשטרה. המודל הבריטי היה טוב מאוד, אך עם הזמן הוא הושחת.... לפי הסקר האחרון המשטרה אינה מקבלת פרגון מהאזרחים. בעקבות ההתנתקות המשטרה זוכה לדימוי גבוה יחסית, אך מהר מאוד הם מאבדים את ההזדמנות לשפר את התדמית שלהם. עקב אכילס של המשטרה היא התרבות הארגונית שלה. במשטרה יש שני סוגי תרבות ארגונית. האחת תרבות פורמאלית החוקים והנהלים וכו' אך מה שקובעת היא התרבות הארגונית הבלתי פורמאלית, שמשמעותה היא אי התייחסות לנהלים הכתובים. לדוגמא, אי בדיקת שמן ומים לרכבים. ישנם המון תקנות ונהלים אך כל שוטר ממציא לעצמו את דפוס התנהגות שמתאים לו. מה שמאפיין את התרבות הבלתי פורמאלית הוא עיגול פינות. איכות הפיקוד במשטרה הייתה בירידה. היו תקופות שגייסו קצינים רבים מהצבא. הזליגה הגדולה מרקע צבאי לשרשרת הפיקוד המשטרתי היה בעקבות המשמר האזרחי בשנות ה 70. ולאט לאט התקדמו. זהו גוף שרוצה לעשות טוב אבל מעשיו בעוכריו. המפגש של השוטר עם האזרח הוא מפגש בלתי חיובי, גם אם לא רשם דוח יש מתח מובנה במערכת היחסים הזאת. ברמה הבכירה אין מעשה מנהיגות שניתן לצינה. הפער ההולך וגדל בין התרבות הפורמאלית לבלתי פורמאלית עומד בעוכריה של המשטרה למלא את תפקידיה.



## שיעור 9

מנהיגות במגזר הערבי. מרצה אורח ג'יאהד אבו פארח

החלה מלני קום מדינת ישראל, הנהגה שולטת ביד קשה ורכה בכלל אזורי הארץ. בא לידי ביטוי במספר הגדרות: מוכתר, שייח, שבט, גזע. אך הם לא בהכרח מנהיגים. במגזר הבדואי בדרום, שייח של שבט יכול היה לקבוע לשלול ולהליט עם קיום או איסור קיום של דברים. משמש כשופט וממנו יוצאת ההחלטה. למשל כבוד המשפחה.

עם קום המדינה ב 48 היו נציגים בכנסת בישראל ואותם מנהיגים אלו היו בחירי העם ודאגו שיצביעו לכנסת. הייצוג הזה ממשיך גם היום בצורה דמוקרטית. וזאת כדי לדאוג לצרכים והאידיאולוגיה של האזרח הערבי. למשל אחמד טיבי שבא מאוכלוסייה יחסית ליבראלית המבקשת דו קיום.

בעידן 2014, המנהיגים הם בעיקר ראשי ערים ואינם כפי שהיה בעבר שהשליט המוכתר וכו' הולכים ונעלמים. שהם נבחרים כיום ע"י האזרח הערבי לשרת אותם עפ"י האידיאולוגיה וצרכיהם.

ראש עריית טייבה שנבחר עכשיו עשה שינוי והעלה את העיר כמה מדרגות, הייתה התערבות של משרד הפנים שלא ברורה. שמענו על רצח של שני אנשים בשבועיים האחרונים. אחד מהם מנהל ביה"ס המקומי שהיה נערץ עי התושבים.

מצבים קריטיים של החלטות:

יום האדמה, ההפגנות והשמעת קול העם. יש לזה ביטויים רבים. כגון זכויות, התפרעויות, יום האדמה.

זו דוגמא לכל מיני מצבים.

יום האדמה הוחלט עליו מלפני הרבה שנים וזה ביטוי לשינוי מצב שקרה מלפני הרב שנים.

אותם אלו שהחליטו לשנות את המצב קראו ליום האדמה בשם אחר כגון: יום נישול הקרקעות, יום הפורענות. כל אחד עפ"י השקפתו. אצל הבדווים יש את עניין מתווה פרזור, בעיית קרקעות.

מי שלט בתהליך אותה החלטה קריטית?

לדוגמא: טאופיק זיאד אחד האנשים שפעלו להנצחת היום הזה.

ניתן לראות את ראשי הערים ששינו דעות באוכלוסייה המקומית להובלת תהליך לשינוי בכלל מדינת ישראל.

גם בעיר רהט היה ראש עיר שנישל את העיר מהתאום אל הדרך לשגשוג, בבחירות האחרונות נבחר בצורה דמוקרטית ראש עיר אחר ונראה שהחזיר את השיטה הישנה של האינטרסים הישנים.

רוב מנהיגי המגזר כיום הם נבחרים בבחירות דמוקרטיות.

**המעשה המנהיגותי בראי ההיסטוריה**

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

לפי דעת המרצה (ג'יאהד) המנהיגים הקודמים (שלא נבחרו בבחירות דמוקרטיות, עברו בירושה) לפני קום המדינה דאגו וחינכו שהאזרחים יהיו מושמעים ושומרי כבוד ומוסר והם קבעו לאותו מקום גאוגרפי מסלול מסוים שיחליטו על פי המוסר והכבוד ההדדי עפ"י המסורת ועפ"י ערכים מקומיים.

ניתן לראות זאת במספר היבטים:  
המשפטי, הכלכלי.

כיום ניתן לראות בהיבט המשפטי, עפ"י המשפט הישראלי המוסר הוא חלק מהמשפט. מדינת ישראל היא מדינה דמוקרטית למוסר יש חשיבות רבה. ואם נחפש נמצא אותו בשורשים מלפני קום המדינה שאותם מנהיגים שדאגו להשריש אותו. היו כמובן דברים שליליים, כגון גניבה של עדר, המוסר אוסר עליו לגנוב והסנקציה ברגע שנתפס היה כלא עד מוות. גניבת כסף דינה היה קריטית יד. כיום לא ניתן לאכוף את המוסר כפי שהיה בעבר שכן היום הגנב ירצה את עונשו הקל יותר וישוחרר בהקדם או ישלם קנס בלבד. לטענת המרצה השיטה החדשה מעודדת המשך גניבות.

המסר הוא שאם לא היה נכרת מסר אהבת האחר והדו קיום לא היינו מגיעים למצב של היום.

הוספה של דר. בר אור על המגזר הערבי בראי ההיסטוריה: הקונפליקט היהודי הערבי, דרכו ניתן להתמקד גם בסוגיית ההנהגות. הקונפליקט נוצר על רקע מפגש בין מושג שמופיע בספרות 'אוכלוסייה ילידית' לבין אוכלוסייה מהגרת. בכל מקום כשיש מפגש בניהם נוצר קונפליקט מסוים. וזה בכל העולם.

מיום הגעתו של החלוץ היהודי הראשון, התקיימו במקביל דפוסים של שיתוף ודו קיום. אך מהשלב שבו הקונפליקט נהפך להיות מאבק של שתי קיומיות הנאבקות על אותה אדמה, מהיום שנכנס מאבק לאומי המצב החמיר יותר ועל כך יש תוס' של נימות דתיות אידאולוגיות. מהשלב הזה של ראשית שנות ה-30 המאבק הופך להיות גם כוחני.

בזמן ממשלת המנדט עומד נציב עליון. הנציב מראש נמצא בבעיה מצד אחד עפ"י כתב המנדט הוא צריך לסייע ליהודים להקים בית יהודי לאומי ומצד שני יש הבטחות בריטיות לצד הערבי מה שנקרא 'מכתבי מקמהון'. תפקידו לפשר בניהם. הנציב חטף משני הצדדים. אם היה נציב שהיטיב עם צד אחר, הצד השני כעס.

### **המרד הערבי הגדול**

המרד שבו פותחים באפריל 1936 נגד ממשלת המנדט. אחד האנשים הבולטים ביותר באותם השנים 'עאז עדין אל קאסם' קברו של אל קאסם נמצא בבית הקברות בנשר. באותו מרד קורה גם מאבק על ההנהגה בציבור הערבי שתי משפחות חשובות: **החוסיינים והנאששיבים**.

תוך כדי המרד יש התגוששות כוחנית בין שתי החמולות שהמשמעות שלה פגיעה משמעותית בהנהגה.  
(חאג' אמין אל חוסייני.)

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

יש כ 5000 הרוגים ערבים בניהם הרוגים יהודים ואנגלים. בפועל יש כאן טרור. עד אז הייתה כאן המשטרה הבריטית ומאז הבריטים הכניסו לכאן את הצבא. הבריטים מצליחים לדכא את הטרור הערבי וזאת עי פגיעה ממוקדת בהנהגה הערבי ומאז ההנהגה שלו חלשה מאוד. עם סיום המרד ב 39 ההנהגה לא מצליחה להתאושש. ב 48 ההנהגה הערבית עדיין פגועה וחלשה שלא מצליחה לבסס את מעמדה. (הדעה הבריטית חלקה על הצעת החלוקה של וועדת פיל משום שלטענתם יש כאן רוב יהודי ובתוכו מיעוט יהודי, ההגנה היהודית התנגדה והפתרון היה הבאת יהודים מכל העולם). המרד הערבי פרץ על רקע הגעת יהודי גרמניה עם עליית היטלר לשלטון ב 33. יהודים עשירים שחיזקו משמעותית את הצד הערבי שגרם לחשש אצל הערבים. הנציב באותם שנים אפשר את העלייה.

לאחר קבלת ההמלצה של פיל הבריטים שולחים וועדה אחרת שמטרתה למסמס את הצעת פיל. והיא נקראת 'ווד הד' והוא אכן ממסמס את הצעת 'פיל'.

ב 48 ההנהגה הערבית חלשה. בעקבות החלטת האום ב 29 לנוב' 47, עם כיבוש הערים הגדולות כמו חיפה. ההנהגה הראשונית הבסיסית נעלמת והיא הראשונה שעולה על ספינות ומפליגה ואז הציבור הערבי נשאר ללא הנהגה. מה המשמעות של מלחמת 48 ליחסי היהודים וערבים? בשטח שבו קמה המדינה היהודית (קווי שביתת הנשק) נשארו 160 אלף ערבים עם 650 אלף יהודים.. בתא השטח הזה גרו עוד 700 אלף ערבים שלא נמצאים שם בסיום המלחמה. חלקם ברחו, חלקם גורשו ועוד. האוכלוסייה הערבית שהייתה רוב נהפכת למיעוט. וכאן נכנסת שאלת ההנהגה. בהיעדר הנהגה לאומית מתעוררת ההנהגה המקומית על בסיס המסורתית כפי שתואר לעיל. כל הציבור הערבי עקב המלחמה מושם תחת ממשל צבאי. ותחת ההנהגה המסורתית מוקמת הנהגה מקומית. מפלגות ערביות מוקמות תחת מפלגות יהודיות וחברי הכנסת הערבית נתפסים כמשתפיי"ם. ההנהגה הבא היא הנהגה שמכירה את המציאות החדשה, וההנהגה שמתפתחת היא ברמה העירונית וזה ממשיך הלאה לדור השלישי. והתהליכים שקוראת בציבור הערבי מוביל לכך שההנהגה הערבית החזקה היא ההנהגה העירונית והם מקימים את 'וועדת המעקב' (הוקמה ב 1970) של ראשי המועצות והעיריות והיא הגוף הפוליטי החזקה ביותר. אחד הנושאים המרכזיים שהיא מתמודדת איתו היא **הפקעת האדמות** שהמדינה השתלטה עליהם ולאחמ"כ הפקעת אדמות מערבים שנשארו בארץ. בתאריך 30 למרץ 76 מצוין יום האדמה הראשון. אירוע אלים שבמהלכו נהרגים 7 ערבים. ומאז כל שנה 30 למרץ נהפך ליום אזכור שמעלה לתודעה את 'הפקעת האדמות'. מעבר להפקעת האדמות חשוב להבין שיש פגיעה באוכלוסייה הכפרית המתפרנסת מהאדמות והערבים נהפכים להיות מעמד השכירים הנמוך ביותר. לסיכום, כל מה שקורה או חלק גדול כגון תהליכים חברתיים או כלכליים מושפעים ממה שקורה במגזר היהודי.

בעקבות מלחמת יו"כ, שהתפרשה כסימן חולשה ישראלי ולכן יש התעצמות של התגובות של הערבים ומאז יש את יום האדמה .  
מאפריל 74 יש ממשלה חדשה בראשות רבין שיותר פתוחה לדרישות המגזר הערבי.  
ההנהגה המקומית המוניציפאלית הערבית מתחזקת ויש גם סיום דרכן של המלגות הבת של המפל" הערביות.  
והקמתן של מפלגות ערביות עצמאיות עם סדר יום לאומי והרבה יותר משמעותי בדרישותיו לשיפור מעמדם של הערבים בארץ.  
לכנסת נבחרים אנשים שחלקם הגדול למדו באוניברסיטאות ונחשפו לחברה הדמוקרטית הישראלית ומנצלים זאת לטובת המגזר הערבי.  
כשמחפשים מנהיג או מעשה מנהיגותי בציבור הערבי יש שתי שמות שמעלות מחלוקת, עיז עדין אל קאסם ויאסר עראפת מבחינת הציבור הערבי הם המנהיגים.

## שיעור 10

### למבחן,

1. מאמר הראשון של אריאל מקומה של האישינות המנהיגה לא יהיה במבחן במועד א'. (במועד ב וג' יהיו שאלות ממנו).
  2. המאמר על המנהיגות הערבית לא יהיה במועד א', במועד ב וג' יהיה מאמר אחר.
  3. למועד ב' יהיה תוס' של מאמר של אייל בן ראובן מנהיגות צבאית בכירה וניהול צבאי . סה"כ במועד ב' יהיו 6 מאמרים.  
הנושא האחרון שמופיע במחקר.  
פיתוח מנהיגות.  
כשאנו מדברים על כך, יש מאמר של פופר לקראת פיתוח של מנהיגות הוא סוקר תיאוריות של גישות שעניינם הניסיון להנחיל לאנשים את היכולת לשמש כמנהיגים.  
על פניו המנהיגות אינה דבר שנלמד או נרכש, אלא מנהיגות של ביצוע.  
בגופים מסחריים וביטחוניים כשמכשירים מנהלים\מפקד שמים דגש בשימוש על מנהיגות.  
יש ניסיון להשוות בין ניהול למנהיגות.
- לקראת סוף המאמר הוא מצביע על שורת מודלים של למידה שעשויים להיות רלוונטיים באופן ממוסד. חשוב לזכור שגם כשמנסים ללמד מנהיגות הסוגיה מורכבת ביותר.  
לדוגמא הצבא האמריקאי לאחר מלחמת העולם ה-2, בנו מערכי שיעור שלמים לקצונה הזוטרא.  
מרבית התיאוריות של מנהיגות וניהול מתפתחות לאחר מלחמת העולם ה-2.  
ניסו ללמד את החומרים הללו בבתי הספר הצבאי בארה"ב. הגישה נבחנת באירוע הקריטי הבא.  
האירוע הבא הוא מלחמת וייטנאם שהיה כישלון של הפיקוד הזוטר.  
בצבא האמריקאי הסמל הולך בראש המחלקה.  
הניסיון הוכיח לאמריקאים שכל המודלים שלהם בנושא מנהיגות ככישלון וזה הגיע למצב (בארה"ב אין גיוס חובה, בוויטנאם היה גיוס חובה) שאנשים לא הבינו על מה הם נלחמים והיה סירוב פקודה המוני. אנשים סרבו לצאת לשטח והיו הכשלות של פעולות.  
הלימוד של מנהיגות לא בהכרח מבטיח יצירת מנהיג משום שלמעשה המנהיגות יכולים לחבור גורמים שונים.



**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

יש המון ספרות ורוב הספרות שקוראים היא מנהיגות של התחלת התפתחות התיאוריות וכדאי להסתכל עליהם בצורה יותר ממוקדת.

כדאי להסתכל על המאמר של אביהו רונן 'המנהיג וקבוצה'. ולראות את הגישות השונות ולהבין את המשמעויות השונות ברמה הכוללת.

פופר מדבר בסוף המאמר על מודל למידה, חיקוי מנהיגות.

אנו אימצנו את המעשה המנהיגותי, על ההחלטה חריגה שמשנה מציאות או שמנסה לשנות סדרי עולם.

**כשמדברים על מדיניות ציבורית, מטרתה השגת שירות אינטרסים של הציבור.**

במבחן יהיו 30 שאלות. יש לענות על 25 שאלות. כולו אמריקאי.

בר אור פגש את רבין בנקודת השפל בחייו של רבין לאחר המהפך ב 77. בעקבות הנפילה של המערך כדי לצ'פר קצת את חברי הכנסת החליטו לצרף אליהם עוזרים פרלמנטריים. התפרסמה מודעה באוניברסיטה שמחפשים עוזרים לשרים לשעבר. בר אור הלך לעבוד עם רבין. משום הממשק בין צבא למדיני שיכול ליצור תמונה משוקללת של שני התחומים הללו.

חברי הסיעה כעסו מאוד על רבין משום שהיה מזוהה עם האחריות לנפילת המערך. וזה בא לידי ביטוי בכנסת, אף אחד מחברי הסיעה שלו לא היו מוכנים לשבת איתו יחד בשולחן במזנון הכנסת. הייתה שנאה וטינה לאדם. וזו פעם ראשונה שיש חילופי שלטון במדינת ישראל. אם בוחנים את מה שקרה בבחירות 77, הליכוד לא ניצח את הבחירות הוא עלה באופן סיסטמתי בכל מערכת בחירות בין 3 ל 5 מנדטים. המהפך קרה משום שהעבודה איבדה 14 מנדטים.

העבודה משנת 1935 עד 1977 משמשת מפלגת ציר מרכזי. וזאת בגלל העובדה שבגלל גודלה היא הייתה מפלגת ציר דומיננטית. מה המשמעות של מפלגת ציר דומיננטית? שבלעדיה לא ניתן להקים ממשלה.

בתהליך הדרגתי, החל כרסום במפאי ממערכת למערכת. וכדי שהמפלגה לא תאבד מכוחה הוחל מהלך של חיבורי מפלגות, מערך 1 מערך גדול וכו', כנ"ל גם במפלגות הימין גוש המשותף של הליבראליים וליכוד, מה שנקרא גח"ל. משנת 65 והילך יש תהליכי חיבורים ופילוגים. בשמאל ובימין. 42 שנים בשלטון הוא דבר הכי גרוע שיכול להיות, יש שחיקה סיאוב ושחיתות ואין התחדשות. המגמות נשארות אותו הדבר. כנ"ל גם בבחירות הקודמות של דצמבר 73, אין שינוי ביחסי הכוחות וזה טרם פרסום דוחות הגרנט שחשפה את המחדל. ולמעשה הבחירות הראשונות שמושפעות מיו"כ בצורה משמעותית הן הבחירות של 77. בין 74 ל 77, פתאום צצות המון מקרי שחיתות. למשל מינוי אשר ידלין כיו"ר בנק ישראל. מינוי שר אוצר של לוינסון שהיה לגלות קופת שרצים. אחד המקורבים של רבין, אברהם עופר שנתפס בשחיתות.

**שם הקורס: מדיניות ציבורית ומנהיגות ארגונית ופוליטית**  
**מרצה: ד"ר עמיר בר אור מסכם: איציק כהן**

העובדה לפי ממצאי הוועדה היה שממשלת העבודה ביו"כ סיכנה את עצם קיום המדינה במלחמה.  
ועל כן המפלגה מצטמצמת בצורה משמעותית פחות 14 מנדטים והיא כבר לא מפלגת יר דומיננטית.  
הליכוד גם הוא עדיין לא היה יכול להקים קואליציה ובגין מצליח להקים קואליציית מינימום של 61. והוא משאיר 4 תפקידים לא מאוישים עבור מפלגת ד"ש שמצטרפת בהמשך, ועל כן קמה כעבור 4 חודשים הקואליציה הסופית.  
בעקבות הבחירות יש לנו שני גושים של 38 ליכוד ומערך 39 מנדטים והאפשרות היא הקמת ממשלת אחדות לאומית. נוצרה קואליציה של למעלה מ 100 חברי כנסת.  
רבין בממשלת האחדות בשנת 85 משמש שר הביטחון. והוא דוחף לנסיגה מלבנון והיערכות מחדש על הגבולות (פרס רוה"מ).  
העניין מועבר לממשלה.  
המעשה המנהיגותי של רבין מבחינת בראור, הוא לקחת את כל הסיכונים וללכת לכיוון לא ברור, ללכת על הסכמי אוסלו.  
ברק אפיין את תהליך אוסלו כשהיה רמטכ"ל 'החורים יותר גדולים מהגבינה' התהליך היה בנוי על תהליך יצירת אמון.  
אחד הלקחים שלתהליכים כאלו יש בהם שינוי משמעותי, צריך להכין את העמים לפרק זמן מסוים שיבינו את המשמעויות וכללי המשחק לשני הצדדים. וזה לא קרה.  
את הדברים האלו אמר מי שהיה רוה"מ השני של ישראל משה שרת, 'תהליך השלמה בין עמים הוא אינו תהליך מידי, הוא תהליך שימשך דור אחד או יותר'.  
באוסלו שני הצדדים התעוררו לבוקר חדש ללא הכנה מראש.  
רבין כרמטכ"ל התנגד לביטול הממשל הצבאי, אך כאשר נחשף לתהליכים המדיניים הבין את התהליכים שהובילו אותו כמעט מקצה לקצה. הוא לא הסתיר את חששותיו מהתהליך.  
הוקרן הסרט 'תפיסת הביטחון של ישראל' שהוצג בערוץ 10.

סוף הקורס !!

בהצלחה!