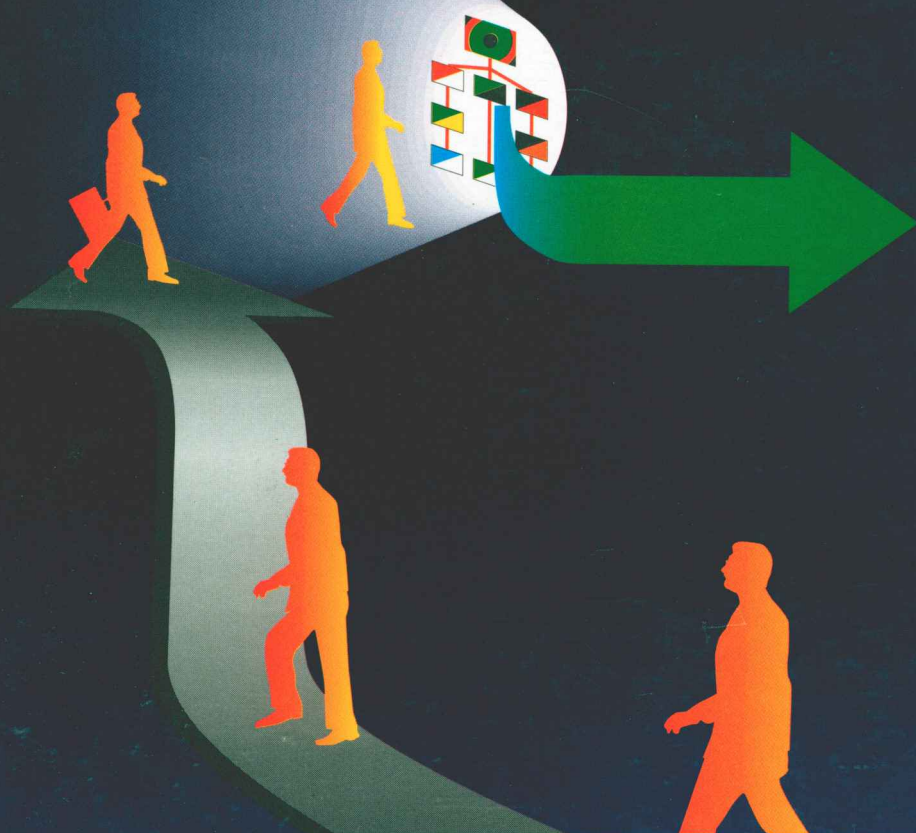


דודי שלום

איך עושים חידוש ארגוני?

הקמת מפקדת חילות השדה (מכח"ש) בצה"ל



המכללה למינהל
ספריית המינהל

כל הזכויות שמורות לד"ר דודי שלום

www.onshalom.com

על הספר

חידוש ארגוני הוא תהליך הכרחי בארגון המודרני. זה איננו תהליך פשוט. ביצועו קשה ומורכב ותוצאותיו עלולות להיות מסוכנות לארגון ולמנהליו. ספר זה מתאר את תהליך החידוש הארגוני, על כל מאפייניו והיבטיו, משלב הייזום ועד למיסודו ולהטמעתו. המקרה מהמציאות, שנבחר לתיאור תהליך החידוש, הוא הקמת מפקדת חילות השדה (מפח"ש) בצה"ל.

הספר נועד לאנשי הרמה הממונה בארגון (בעלי-בית, פוליטיקאים) ולמנהלים המבצעים שינויים וחידושים בארגוניהם, לאנשי אקדמיה, לסטודנטים, לעוסקים בתחום מקצועי זה, לאנשי צבא, באשר הם ולציבור הרחב המתעניין בצה"ל, בניהולו ובהתפתחותו.

עבודה זו עוסקת בהקמת המפח"ש כחידוש ארגוני בצה"ל. בכך היא משלבת עיסוק בנושא של "חדשנות ארגונית" עם מחקר אמפירי בתחומי ארגון ותפקיד צה"ל. מדובר בעבודה מצטיינת מבחינות שונות:

- א. עבודה חלוצית בנושא מעניין ביותר;
- ב. גישה יוצאת דופן לחומר אמפירי, הנחשב בארץ בדרך כלל כבלתי-נגיש או חסוי ביטחונית (וזאת בעבודה שאינה מסווגת ביטחונית);
- ג. שילוב טוב בין תיאוריה ארגונית למחקר אמפירי.

אני עצמי למדתי רבות מן העבודה, שהיא מקורית מעל ומעבר למקובל בעבודות מסוגה.

פרופ' יחזקאל דרור

על המחבר

דודי שלום, יליד ישראל, מוסמך (בהצטיינות) במינהל ציבורי באוניברסיטה העברית. במסגרת המשך לימודים לתואר שלישי התמחה בתחום החדשנות הארגונית וחיבר את עבודת המחקר המעובדת לספר זה. העבודה זכתה בשני פרסים אקדמיים בשנת 1989. המחבר (רס"ן במיל') עסק בתפקידי ניהול שונים במגזר הפרטי והציבורי. כיום מנהל את "או"ן - ארגון וניהול", מכון להדרכה ניהולית ולייעוץ ארגוני, הנותן שירותי הדרכה וייעוץ בתחומי הארגון והמינהל לחברות, למפעלים, למוסדות ציבור ולרשויות מקומיות.

דודי שלום מרצה בתחומי הארגון והמינהל במוסדות להשכלה גבוהה ובמסגרות להשכלת מבוגרים. פירסם עד כה: יסודות בארגון ומינהל, קובץ מקורות בעברית (כרכים א' וב') ומאמרים בנושאי חדשנות ארגונית, הנעה ופיתוח בארגון, הנעה ארגונית בשלטון המקומי, קורפורטיזם.



דודי שלום

איך עושים חידוש ארגוני?

הקמת מפקדת חילות שדה (מפח"ש) בצה"ל



המכללה למינהל
ספריית המינהל

איך עושים חידוש ארגוני?

הקמת מפקדת חילות שדה (מפח"ש) בצה"ל

הוצאת המכללה למינהל, ספריית המינהל,

רח' לילין 7, תל-אביב 64043, טל' 03-5239252

הודפס בישראל, 1995

הפקה: מורן הפקות בע"מ, תל-אביב

עיצוב עטיפה: אריאל קירצ'וק

כל הזכויות שמורות © למכללה למינהל, ספריית המינהל

פלטות והדפסה: מפעלי דפוס דרור בע"מ, חולון

כריכה: כריכית ספרא, תל-אביב

תוכן העניינים

5	הקדמה
7	מבוא
9	י"זום החידוש
10	אימוץ החידוש
11	י"שום החידוש
11	מיסוד
11	סיכום
13	פרק א': מבוא תיאורטי
18	אימוץ
19	י"שום
19	מיסוד
22	פרק ב': שיקולים בבנין צה"ל (שורשי הצורך בחידוש)
29	פרק ג': המצב לפני החידוש
32	פרק ד': י"זום החידוש
32	1. הצורך
34	1.1 מבנה (ארגון יעיל)
41	1.2 איזון (יעילות וחסכון)
49	1.3 שילוב
57	1.4 טכנולוגיה והקרב המשולב
60	2. העיתוי
68	3. ניסיונות בעבר, תהליך הי"זום
76	4. י"זום הרעיון ("סוכן השינוי")
84	5. תוכנית החידוש (תוכנית טל)

95	פרק ה': אימוץ
95	1. תהליך האימוץ - דרך ההתערבות
111	2. השפעה סביבתית
126	3. התנגדות לסוכן החידוש, ברמת הפרט
130	4. מאפיינים וקשיים ארגוניים
152	5. קבלת ההחלטה על הקמת המפקדה
	פרק ו': יישום
159	1. הקמת המפקדה - הכנסת החידוש הלכה למעשה
186	2. קידום המפקדה
194	פרק ז': מיסוד
194	1. התפתחות המפקדה, המפח"ש מתבססת בשגרה הארגונית
207	2. הפח"ש כיום
219	3. מפח"ש - לאן?
222	סיכום
226	ביבליוגרפיה

הקדמה

חידוש ארגוני הוא תהליך הכרחי בארגון המודרני. זוהי פעילות שבה נוטש הארגון את מאפייניו התפעוליים בעבר ומאמץ שיטות עבודה חדשות, מבנה חדש, תהליכי ניהול מתקדמים וכדומה. כל ארגון – עסקי, ציבורי או צבאי – נדרש לשנות ולחדש את מאפייניו הניהוליים נוכח השינויים בסביבתו. השינויים בטכנולוגיה, בפעילות המתחרים, בצורכי הלקוחות, בכלכלה בינלאומית ובכל היבטי הסביבה המשפיעים על תפקודו של הארגון, דוחפים את המנהלים לשנות ולחדש. כך גם השינויים הפנימיים המתרחשים בארגון עצמו. דחיית השינוי, עיכוב בהכנסת חידוש ארגוני ונטייה לדבוק בשגרה המוכרת, לא יתמידו לאורך זמן. השינויים האבולוציוניים בארגון אינם מספיקים. על קברניטיו ליטול יוזמה, לאמץ, ליישם ולמסד חידושים במערכת שעליה הם מופקדים.

חידוש ארגוני איננו תהליך פשוט. ביצועו קשה ומורכב ותוצאותיו עלולות להיות מסוכנות לארגון ולמנהליו. מודעות לצורך בשינוי, נחישות בקבלת החלטה לחדש, בחירה נכונה של "סוכן החידוש", רגישות מינהלית, הכרת הארגון והיבטי תפעולו, שיתוף העובדים בהנעת החידוש, התמדה וניווט נכון של תהליך החידוש – כל אלה הם תנאי להצלחה של מנהלים בהנהגת חידושים בארגונים.

ספר זה מתאר את תהליך החידוש הארגוני, על כל מאפייניו והיבטיו, משלב הייזום ועד למיסודו ולהטמעתו. המקרה מהמציאות, שנבחר לתיאור תהליך החידוש, הוא מפקדת חילות השדה בצה"ל. הקמת מפקדה זו (מפח"ש) מהווה את החידוש הארגוני הגדול ביותר שצה"ל עבר מאז הקמתו. המקרה מהמציאות דן אמנם בארגון צבאי, בעל מאפיינים ייחודיים בהשוואה לארגונים ציבוריים או עסקיים, אך זהו מקרה קלסי של חידוש ארגוני מורכב, הכולל בתוכו את המאפיינים הבולטים המוכרים בתחום זה.

בספר נמצא את תהליך החידוש בארגון, את מאפייניו, את דרכי ההתערבות, את המשמעויות הקשורות ב"סוכן החידוש" הנבחר לבצעו, את הקשיים בהכנסת חידוש ארגוני במערכת, את גישתה של ההנהלה וגישתה של הרמה הממונה (בעל בית או פוליטיקאים) בהכנסת חידוש בארגון ובהפעלתו, את השפעות הסביבה, את משמעות העיתוי בהפעלת החידוש, ובקיצור – איך עושים חידוש ארגוני.

הספר נועד לאנשי הרמה הממונה בארגון (בעלי בית, פוליטיקאים) ולמנהלים

המבצעים שינויים וחידושים בארגוניהם, לאנשי אקדמיה, לסטודנטים ולעוסקים בתחום מקצועי זה.

הספר מיועד לאנשי צבא, באשר הם. עבור מפקדים הוא מהווה צוהר לאופי ניהולו של הארגון שבו הם פועלים, בתהליכיו השונים: מקביעת המדיניות ברמת שרי הביטחון, דרך קבלת החלטות במטכ"ל, דרך תכנון מקצועי, וכלה - בביצוע בשטח. הספר מיועד גם לציבור הרחב, שמתעניין בצה"ל ובאופי תפקודו ואשר נחשף בעוצמה לנושא מפקדת חילות השדה לפני יותר מעשור.

ספר זה נכתב במקורו כעבודת מחקר באוניברסיטה העברית, בהנחייתם של פרופ' יחזקאל דרור ודד' אליעזר פוקס. להם תודה.

תודה גם לכל האישים שניאותו להתראיין לצורך כתיבת עבודה זו: לשרי ביטחון, לרמטכ"לים, לאלופים ולקצינים בכירים בצה"ל, אשר היו במוקד העשייה של החידוש שלפנינו.

דודי שלום,

אוגוסט 1995

מבוא

מניסיון צבאי ומלחמתי ניתן ללמוד כי למבנה הצבא - למסגרת הארגונית, לתהליכיו המינהליים ולאופיו הארגוני - יש השפעה רבה על יכולתו לממש את יעדיו.

צה"ל נתון באופן קבוע במצבי אי־ודאות משתנים, כך שהנטייה לשמור על מסגרתו הארגונית והחשש משינוי קיצוני במבנהו הם דבר טבעי לכאורה. במשך ארבעים שנות קיומו של צה"ל לא השתנתה מהותית מסגרתו הארגונית, ועל אף שסבל מ"עיוותי לידה" קשים, לא בוצע בו "ניתוח" מבני. מלבד שינויים בולטים בודדים, שמרה המסגרת הצה"לית על מאפייניה הבסיסיים.

הדרישה לקיים שינוי במבנה הצבא נשמעה מאז הקמתו. כיווני הצורך בשינוי התמקדו בעיקר בתחום כוחות היבשה (השדה) - בחלק הארי של הצבא, אשר בו תלויה למעשה יכולתו של צה"ל לממש את יעדיו. הדרישות לשינוי במבנה כוחות היבשה צברו משמעות חזקה יותר בעקבות מלחמות שנגזרו על המדינה ותוצאותיהן. אולם השינויים המתבקשים לא בוצעו, וההחלטות בעניינים אלה אופיינו בסחבת, הנתונה להשפעות ביורוקרטיות ולשיקולים אישיים בלתי ענייניים.

ב־6.10.1983 נתמנה האלוף דן שומרון לתפקיד ראש מפקדת חילות השדה בצה"ל. מאורע זה מציין את סופו של תהליך ארוך ומייגע, שנמשך בצבא כעשרים שנה, כשהוא מציב את מרכיבי הארגון וקברניטיו בפני חילוקי דעות ומאבקי עוצמה כבירים. עם סיומו של התהליך נפתח פרק במהפכה ארגונית, הגדולה ביותר בצה"ל מאז היווסדו. הקמתה של המפקדה החדשה לחילות השדה מהווה חידוש ארגוני ממדרגה ראשונה בתפיסה הצה"לית ובמבנה ארגוני שונה ומיוחד, בהשוואה למסגרות ארגוניות - בפלח הציבורי או העסקי.

עבודה זו בוחנת את השלבים בתהליך החידוש של הקמת המפח"ש ואת הקשיים ביישום חידוש כה מורכב בצבא.

הנחות היסוד בעבודה הן:

- * קשה לקבל ולבצע חידוש ארגוני כנגד רצונם של מרכיבי הארגון ומנהיגיו.
- * מאפייניו המיוחדים של הצבא, כארגון שמרני, ביורוקרטי, היררכי, נוקשה, רשמי

- וכדומה, יקשו על יכולתו לאמץ וליישם חידושים נועזים, במיוחד כשהוא נתון בסביבה בלתי יציבה ובלתי ודאית.
- * תהליך ההתערבות לקראת יישום החידוש, אשר איננו מבוצע בצורה שיתופית ו"ידידותית" למרכיבי הארגון, יעכב את קבלת החידוש.
- * מרגע שהארגון הצבאי ישתכנע באשר לחידוש ויאמץ, ייערך תהליך היישום והביסוס של החידוש במערכת במהירות גבוהה יחסית לארגונים אחרים.

השינוי הארגוני נתפש כחלק מתהליך הלמידה הארגונית ושיפור מבנה הארגון ותפקודו במהלך הטבעי של חייו. הוא נחשב חלק מתהליך האבולוציה הטבעית של הארגון. החידוש הארגוני במובן של רפורמה או רה-ארגון, לעומת זאת, הוא תהליך מכוון על-ידי הנהלת הארגון, ולפיכך הוא פעולתו של מיעוט.

החידוש הארגוני מבחינת התוצר יכול להיות וריאציה - שינוי שולי בלי כל שינוי מהותי במפת העוצמה של הארגון, או רה-אוריינטציה - שינוי משמעותי במבנה עוצמת הארגון ובמערכת תפקודו, מטרותיו, ערכיו וכדומה.

הצעת הארגון בתהליך החידוש מתבצעת בכמה שלבים עיקריים:

יזום - תפיסה חדשה והעלאת בעיה חדשה על סדר היום הארגוני, במסגרת איזה צורך חדש שבו עולות דרישות ארגוניות חדשות, ותחושת אי-סיפוק מהחיים הארגוניים או מהתפוקה הארגונית הנוכחית. מתפתחות ציפיות ארגוניות חדשות והארגון עובר תהליך של "הפשרה".

אימוץ - נכונות בלבד איננה מספקת. הצורך בשינוי חייב תהליך רשמי של קבלת החלטות באשר לבחינת המצב ולפיתוח תוכנית פעולה על-פי הצורך. הלגיטימציה שזוכים לה המוטיבציה והרעיונות החדשים מאופיינת בתמיכה, בהסכמה ובאישור מצד הנהלת הארגון לבחון את הצורך החדש ואת הפתרונות האפשריים. ההנהלה מאשרת תהליך אבחוני. זהו תהליך של "תנועה", שבמהלכו משתנה המבנה הארגוני לצורה חדשה. הנהלת הארגון בוחרת ומגייסת "סוכן חידוש", אשר פועל בניסיון להתאים פתרון מבוקש לצורך הארגוני. עם קבלת ההחלטה לאמץ או לדחות את תוכנית החידוש, הארגון מקבל, בהתאם, מחויבות ליישום או לביטול הרעיון.

יישום - בשלב היישום מתורגמת התוכנית המוצעת לצעדי ביצוע אופרטיביים ולמאמצי חידוש ממשיים. מתבצע תכנון פרטני שבו מפורטים התפקידים ותחומי האחריות החדשים. בשלב זה ננקטים אמצעי עידוד לחיזוק ולהשרשת התוכנית, כולל פעולות הדרכה בקרב אנשי מפתח וחברי הארגון.

מיסוד - שלב זה הוא השלב האחרון בתהליך החידוש, שבו מוטמע החידוש ונכנס לשגרה הארגונית. החידוש עובר תהליך של מיסוד (רוטיניזציה) בכל תחומי הארגון, ותהליך של "הקפאה", שבמהלכו מבוססים תהליכים ארגוניים חדשים, נורמות חדשות, גישה ניהולית אחרת וכדומה. החידוש והארגון השונה עוברים תהלים של ייצוב

(סטביליזציה), שבו נשמרת המסגרת, התנאים החדשים והמאזן החדש, ונדחים גורמים מעכבי שימור ואיזון. סופו של שלב זה, אם הצליח, הוא הפיכת החידוש לחלק מהחיים הארגוניים.

ספר זה בוחן את שלבי החידוש הארגוני בצה"ל - מפקדת חילות השדה - על-פי הפרקים הבאים:

שיקולים בבניין צה"ל (שורשי הצורך) - הקמתו של צה"ל היתה כרוכה באילוצים חמורים ובגישות שונות וניגודיות. הוויכוחים המרים והאסכולות השונות סביב הקמתו של הצבא והתפתחותו ליוו את דרכו לאורך שנים רבות. הגישות הניגודיות הדגישו את חשיבותו של הכוח היבשתי מצד אחד, אך גם מנעו את שינויו של הצבא והתאמתו לצרכים המשתנים מצד אחר.

המצב לפני החידוש - לפני הקמת המפח"ש אופיין צה"ל בעיוות מבני, אשר התבטא בעומס רב על המטכ"ל, בחוסר איזון בין חילות היבשה השונים ובינם לבין חילות האוויר והים, ובבעיות שילוב נכון של החילות בשדה הקרב.

ייזום החידוש

1. הצורך: בבחינת הצורך בחידוש נבחנים הליקויים הבאים:

א. **ליקויים מבניים** של המערכת הארגונית הצה"לית - הצורך בארגון יעיל, בהיבטים של חלוקת עבודה לא תקינה, כפילויות, חפיפה ומיותרות, בעיות בין מטה לקו, עיצורים תקשורת, עיוותי שליטה, העדר תיאום ושיתוף פעולה, ליקויים ביורוקרטיים.

ב. **איזון** - בהיבט זה נבחנת בעיית האיזון בחילות היבשה, הפיצול הארגוני, מאבק העוצמה בין החילות, הבזבוז המינהלי, עיוותים בבניין הכוח הצבאי היבשתי וכדומה.

ג. **שילוב** - בעיית השילוב בין החילות בשדה הקרב תפשה מקום נכבד בליקויי התפקוד של הצבא, במיוחד בקרב חילות השדה. לקחים בעניין זה הופקו לאורך המלחמות השונות, במיוחד במלחמת יום הכיפורים. הודגש הצורך באחידות, בתיאום ובשילוב של תורות לחימה בצבא - כבר בתהליכי האימון הבסיסיים של החייל בצבא. היה צורך בגיבוש תורות לחימה משולבות ובראייה כוללת על צורכי חילות היבשה.

ד. **טכנולוגיה והקרב המשולב** - ההתפתחויות הטכנולוגיות והשינויים הטכנולוגיים היוו תמריץ לשינויים במבנה הצבאות בעולם. התהליכים הטכנולוגיים השפיעו על הידוק השילוב הבין-חילי ועל נוהלי רכישה והקצאת אמצעי לחימה חדשים.

2. העיתוי: הגישות התיאורטיות סביב החידוש הארגוני מתקשרות בחידוש זה בארבעה עיתויים שונים:
 - א. מלחמת יום הכיפורים. ב. כניסת שרי הביטחון עזר ויצמן ומשה ארנס לתפקידם.
 - ג. ההיערכות של צה"ל בנגב, בעקבות הסכם השלום עם מצרים. ד. מלחמת לבנון והשלכותיה, ומינויו של רמטכ"ל חדש.
3. ניסיונות בעבר, תהליך הייזום: נבחנים ניסיונות שנעשו בהקשר זה מאז הקמתו של הצבא ועד למינויו של האלוף ישראל טל (טליק), על-ידי שר הביטחון ויצמן, בשנת 1977.
4. יוזם הרעיון ו"סוכן החידוש": נבחנת אישיותו של האלוף ישראל טל, כמי שיזם את רעיון המפקדה לחילות היבשה, כמי שהיה "נושא הדגל" בעניין זה וכמי שהוביל את החידוש בשלבי האבחון והבדיקה. מושם דגש על אישיותו האינדיווידואליסטית של טליק, ועל ההתנגדות שהתעוררה בקרב אנשי מפתח בצה"ל כנגד "סוכן החידוש".
5. תוכנית החידוש (תוכנית טל): תוכניתו של האלוף טל היתה בסיס להקמתה של המפח"ש בעתיד. נבחנים העקרונות המנחים בהקמת המפקדה, ההמלצות העיקריות ומבנה המפקדה המתוכננת ותפקידיה.

אימוץ החידוש

1. תהליך האימוץ – דרך ה"התערבות": בתת-פרק זה נבחנים דרכי ההתערבות שנקטו בתהליך אימוץ החידוש. נבחנת הגישה לחידוש והשפעת הזמן על התהליך.
2. השפעה סביבתית: שינויים חיצוניים בתנאי הסביבה הארגונית הם תמריץ לשינוי ארגוני. בהקשר זה נבחנות ההשפעות החיצוניות הקשורות בשינויים טכנולוגיים ומבניים בצבאות ערב והמערב, השפעת דעת הקהל ואמצעי התקשורת בארץ בעקבות מלחמת יום-הכיפורים ובכלל, וכן – השפעת הסביבה החיצונית לצה"ל הקשורה בעמדת המערכת הפוליטית, על שרי הביטחון בראשה.
3. התנגדות ל"סוכן השינוי" ברמת הפרט: התנגשויות אישיות עשויות להכריע את הכף באימוץ של חידושים ארגוניים וביישומם. בהקשר זה מובאים האינטרסים האישיים שהניעו את המתנגדים לרעיון החידוש, נבחן החשש האישי מתוצאות השינוי וההתנגדות האישית לאלוף ישראל טל.
4. מאפיינים וקשיים ארגוניים: דרגת הביורוקרטיזציה הגבוהה בצה"ל, רמת הריכוזיות הארגונית, אופי התקשורת הרשמית בארגון, מאבקי הכוח הארגוניים, החשש משינוי נוכח מצבי אי-ודאות וכדומה – כל אלה היו קושי ארגוני ייחודי באימוץ החידוש.
5. קבלת ההחלטה על הקמת המפקדה: בהיבט זה נבחן הקושי בקבלת שינוי ארגוני כפוי. הסגנון שבו נתקבלה ההחלטה לבצע את החידוש הארגוני הביא להתנגדות של הארגון לביצוע המהלך הכפוי. העובדה שקברניטי הצבא לא שותפו בתהליכי

קבלת ההחלטה בעניין זה, מנעה את נכונותם ליישם את החידוש. יחד עם זאת, נחישותו של שר הביטחון משה ארנס וקבלת החלטה מחייבת על-ידו להקמת המפח"ש, הביאו בסופו של דבר ליישום החידוש.

יישום החידוש

1. הקמת המפקדה – הכנסת החידוש הלכה למעשה: הקמת המפח"ש היתה בתפיסה של הדרגתיות וגיבוש עם הזמן. החשש היה מכוונה להחניק את הרעיון בשלביו הראשוניים. יחד עם זאת, מרגע שהצבא קיבל את ההחלטה ליישם, בוצעו הפעולות במהירות בולטת, לעומת העיכובים בשלב האימוץ. הקמת המפח"ש היתה ללא תוכנית הקמה מפורטת, כשמפקדה הראשון, האלוף דן שומרון, היה צריך להתמודד במערכת נוקשה, המתנגדת בעקשנות להתרחבותו ולהשתלטותו במבנה הארגוני הקיים. בספר נבחנת החדירה של המפקדה החדשה לכל התחומים הארגוניים ואופן ביסוסה בשלביה הראשוניים.
2. קידום המפקדה: נבחרים השלבים בהקמת המפקדה והקושי שבא לידי ביטוי בתקופת השירות הקצרה של מפקדה הראשון.

מיסוד

- המיסוד הוא השלב החשוב בתהליך החידוש הארגוני, וכל רפורמה שאיננה עומדת במבחן ההתמדה היא בגדר כישלון. בפרק זה נבחן תהליך הסוציאליזציה בארגון, המחויבות הארגונית לחידוש ותהליכי ה"הקפאה" של החידוש במערכת.
1. התפתחות המפקדה – ביסוסה בשגרה הארגונית: ביסוסה של המפח"ש התרחש בתקופת כהונתו של מפקדה השני, האלוף אמיר דרורי. הבעייתיות בעניין זה נבעה מהעובדה שהאלוף דרורי היה בעבר מראשי המתנגדים להקמת המפח"ש. למרות זאת, נראה כי עלה בידיו לקבוע דפוסי פעולה יציבים ושגרתיים בפעילותה של המפח"ש במערכת הצה"לית, בכל תחומי הארגון.
 2. המפח"ש כיום: החידוש הארגוני נבחן בהיבטים של הטמעה סופית במערכת הארגונית, בתחומי הארגון השונים.
 3. המפח"ש לא? נבחנות הגישות השונות בקרב מנהיגי הארגון באשר לפיתוח החידוש לגבולות רחבים יותר, עד לכדי מהפכה ארגונית חדשה – זרוע יבשה.

סיכום

הקמתה של מפקדת חילות השדה בצה"ל מהווה חידוש ארגוני משמעותי בארגון בעל מאפיינים ייחודיים כצבא ככלל, וכצה"ל בפרט. ההתנגדויות החזקות שליוו את תהליך

החידוש מנעו את אימוצו המהיר של הרעיון, עיכבוהו ודחו אותו כמה פעמים. ההתנגדות שליוותה את תהליכי השינוי הארגוני הקשורים במפח"ש לא נבעה מבסיס הפירמידה הארגונית - מעיקרו של הארגון, אלא בעיקר משכבת הפיקוד הבכירה בצבא. המאפיינים הביורוקרטיים של צה"ל, השיקולים השונים שהניעו את קברניטיו ויחסי הגומלין בין הארגון לסביבתו השפיעו על התמשכותו של תהליך האימוץ. מרגע שרעיון החידוש הועלה בדרך של בדיקה רשמית על-ידי הארגון בשנת 1975; מאז שנתקבלה החלטה לאמץ את הרעיון בשנת 1977; ועד ליום שבו יושם החידוש והוקמה המפקדה בשנת 1983, עברו שמונה שנים. תהליך האימוץ הארוך הוא תוצאה של מורכבות החידוש ומשמעותו החזקה למסגרת ארגונית צבאית, ביורוקרטית ונוקשה. אולם אופי זה איפשר, בסופו של דבר, ביצוע מהיר וקל של החלטת היישום. תהליך היישום נמשך כשנתיים-שלוש, ובשנת 1985/6 היה החידוש כבר חלק אינטגרלי מהמסגרת הארגונית.

הרעיון וההחלטה על הקמת המפקדה לחילות השדה הינם מהפכה ארגונית ממדרגה ראשונה בצה"ל, וניתן לראות בהם "רה"אוריינטציה" - שינוי משמעותי מבחינת הכוח והתוצר הארגוני, שינוי בסיסי במערכת התפקוד של הארגון, במטרותיו, בערכיו ובמבנה העוצמה שלו. אולם ביצוע ההחלטה הצביע, בשלב הראשון לפחות, על "וריאציה" - שינוי שולי ובלתי מהותי במפת העוצמה של הארגון.

פרק א'

מבוא תיאורטי

השינוי הארגוני נתפס כחלק מתהליך הלמידה הארגונית ושיפור מבנה הארגון ותפקודו, במהלך חייו הטבעי. במובן זה, מפתח להתפתחות ארגונית הוא עידוד והנעה של שינויים ארגוניים הכרחיים, והשינוי - יותר משהוא נתפס כדבר שאנו עושים במסגרת הנעה מלאכותית למען הארגון - נחשב לחלק טבעי של מעגל החיים הארגוני, חלק מתהליך האבולוציה הטבעית של הארגון. כל חידוש ארגוני משמעותו אמנם שינוי ארגוני, אך לא כל שינוי הוא חידוש, שכן לא כל דבר שהארגון מאמץ נחשב לחדש. יש להבחין בין מהפכה ארגונית, שהיא שינוי מהותי בארגון, שמטרתו להשיג יעדים ארוכי-טווח, לבין שינוי המתרחש במסגרת ההתפתחות הטבעית של הארגון - בין חידוש מהפכני (לפי KAMM, עמ' 28-31), לבין חידוש אבולוציוני (הדרגתי), שבא להשיג יעדים בטווח הקצר.

מוסכם, כי הארגונים משתנים תמיד, בדרך-כלל בדרך תוספתית, גם אם השינויים הם קטנים וסמויים לעתים. השינוי, בכל מקרה, מאפיין את כל המערכות החברתיות בארגון והוא תהליך הנובע מכוח אבולוציוני, שאינו בשליטתה או בפקוחה של הנהלת הארגון. לעומת זאת, החידוש הארגוני, במובן של רפורמה או רה-ארגון, הוא תהליך המכוון על-ידי הנהלת הארגון, ולפיכך הוא פועלו של מיעוט. הרפורמה (לפי קיידן, עמ' 79-81) היא נטישה יסודית של הסדרים וקווי מדיניות קיימים, בצורה תכליתית, מכוונת, מתועלת, מתוכננת שלבים שלבים, מלאכותית ופרי רצון מוקדם. היא נחוצה כאשר השינוי האוטומטי בחיים הארגוניים - השינוי התוספתי המסתגל בכוחות עצמו על-פי הצרכים - אין בו כדי להצמיד ואת הארגון ואת מינהלו קדימה עם הזמן. יחד עם זאת, רפורמה שאיננה מתוכננת ומושכלת, אלא מנוהלת כהימור, סומנת בחובה סיכון הרסני.

1 ראה ב: ROSABETH MOSS KANTER, "INNOVATION - THE ONLY HOPE FOR TIME AHEAD?", IN, LOAN MANAGEMENT REVIEW, 1984, 25, 4, pp. 55-51.
ב. לסטר קון וג'והן ר"פ פרנץ (הבן) "התגברות על ההתנגדות לשינוי", מנחם הרטום, משה ויס ויעקב ראובני (עורכים), דינמיקה של ארגון, יחדיו, ת"א, 1970, עמ' 281.

החידוש הארגוני הוא שינוי הקשור בחלוקה מחדש של פעולות, בהכוון מחדש של האנרגיה הארגונית (בהתאם לאסטרטגיה חדשה), בשיטות עבודה חדשות, במבנים ארגוניים חדשים וכדומה. זהו תהליך של מימוש רעיון חדש, המיועד לפתור בעיה. תהליך זה מחייב, לפי TICHY, החלפה - דרמטית - של דבר ישן בחדש, כאשר על חברי הארגון למחוק מזיכרונם את הישן וללמוד דברים ותהליכים חדשים, להחליף כוח ומעמד, להחליף נורמות וערכים ישנים בחדשים, לשנות את המבנה הארגוני ואת מקומם בו, לשנות מדיניות ומטרות ארגוניות, מנהיגות, סמכויות, עוצמה והשפעה, שיטות עבודה ותהליכים, חלוקת עבודה ומבנה היררכי (על שרשרת הניהול/הפיקוד), צינורות תקשורת, שיטות תקצוב חדשות, תרבות ארגונית, התנהגות ארגונית וכך הלאה¹. ניתן לתאר את סוגי השינויים כדלקמן²:

סוגי שינויים:

מבחינת האופי:

- חידוש מתוכנן - בלוח-זמנים מסודר, מטרות מוגדרות, חלוקת תפקידים ברורה.
- חידוש לא מתוכנן - איטי, משתנה (תכנון כיווני), בתהליך טבעי.
- הדוק, לוחץ, מהיר, כפוי.

מבחינת התוכן:

- חידוש טכנולוגי.
- חידוש מבחינת הערכים הארגוניים.
- חידוש במבנה הניהולי: סמכויות, שיטות עבודה, תפקידים.
- חידוש במבנה הארגוני: חלוקה פונקציונלית, חלוקת עבודה.
- חידוש במוצר או בשירות.
- חידוש בכוח-אדם.

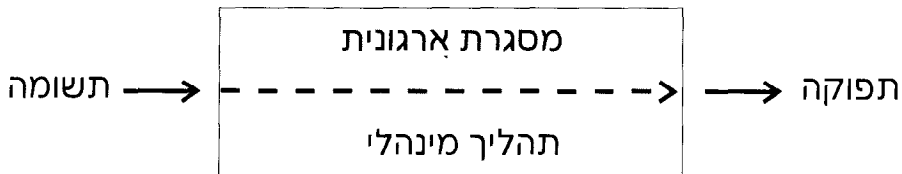
מבחינת התוצר:

- וריאציה - שינוי שולי, שאינו משנה מהותית את מפת העוצמה של הארגון.
- רה-אוריינטציה - שינוי משמעותי במבנה עוצמת הארגון ובמערכת התפקוד, במטרות, בערכים וכן הלאה.

1 .W. WARNER BURKE, ORGANIZATION DEVELOPMENT, LITTLE BROWN, 1982, p. 224
STEVEN MAYNARD - MOODY, DONALD D. STEEL. AND, JERRY MITCHEL:
"REORGANIZATION AS STATUS DRAMA: BUILDING MAINTAINING AND
DISPLACING DOMINANT SUBCULTURES", IN PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW
(7/8/1986) VOL. 46 NO. 4, pp. 301-312

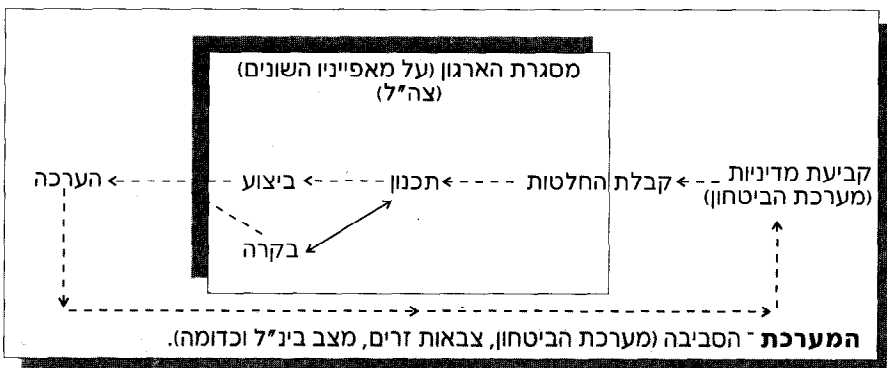
2 .ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, p. 31

החידוש הוא הצגת הרעיונות, קבלתם ויישומם בדרך שמתבטאת בתהליכים, מוצרים או שירותים חדשים. התהליך המינהלי, המספק תפוקה מסוימת (מוצר, שירות), מתרחש במסגרת ארגונית כלשהי – במבנה ארגוני המשפיע על התהליך המינהלי ועל תפוקתו (תרשים כללי).



את התהליך המינהלי ניתן לתאר כך:

התהליך המינהלי



נוכל להניח כי שינוי במבנה – במסגרת הארגונית – יכול להיות ההתערבות החשובה והמשמעותית ביותר כדי להשפיע על ההתנהגות הארגונית ועל התפוקה. המבנה הארגוני משפיע על כל המאפיינים הארגוניים המתבטאים בפעולתו השוטפת של הארגון, כגון: היררכיה, חלוקת עבודה, עוצמה, סמכות ואחריות, כללים ונהלים, תקשורת, תיאום, תכנון, פיקוח ובקרה. אולם ברור גם כי החידוש אינו יכול לכלול רק שינוי במבנה, כי אם גם שינוי במדיניות, שינוי בהתייחסות של חברי הארגון, שינוי בתפיסה ובהבנה הארגונית, שינוי במיומנויות, שינוי בשיטות תגמול וכדומה, בדרך של סוציאליזציה ארגונית המתלווה לתהליך השינוי הפיסי.

החידוש הארגוני יכול להתעורר כתוצאה משינויים בסביבה הארגונית או בארגון עצמו, והוא נובע מכמה מקורות, כגון: נסיבות בלתי-צפויות;
הצלחה בלתי-צפויה - מציבה הזדמנות לחדש, מציבה אתגרים חדשים, דרישות לאחריות ולהצטיינות גם בעתיד; **כישלון בלתי-צפוי** - לא ניתן להתעלם מכישלון או לדחות את ההתייחסות אליו. הארגון והנהלתו מחויבים להסיק את המסקנות בעקבות כישלון, ולערוך שינויים; **אי-התאמה** - בין התכנון למציאות; שינוי דמוגרפי; שינוי בתפיסה (באסטרטגיה); **מידע חדש**; (מודיעין); שינויים בכוח-אדם; שינוי בסביבה החיצונית של הארגון; שינויים טכנולוגיים; שינוי בציפיות - ציפיות גבוהות מדי מהארגון, הקשורות באי-שביעות-רצון מתפוקתו; שינוי בחלוקת העוצמה וביחסי הכוחות בארגון ובסביבתו; דרישות לתפוקות אחרות מצד הארגון - שירות/מוצר שונים; העדר צורך או דרישה לתפוקות הארגון¹.

הארגון המאמץ חידושים צריך לגלות מודעות וגמישות למעוררי חידוש אלה. עליו לגלות רגישות לשינויים ולהגיב עליהם מתוך מאגר של אסטרטגיות ודרכי פעולה אפשריות. על ארגון עירני כזה להתפתח ולהתמודד עם משברים פנימיים וחיצוניים, ולא רק זאת - אלא גם להיות המכוון של משברים אלה, במקום להיגרר אחריהם. עליו להיות היוזם והשולט בהתפתחויות, להיות אקטיבי ודינמי במקום סביל, ולפעול באווירה של פיתוח - באווירה של חידוש, תיקון ושינוי². ארגון מחדש צריך שיהיה מודע לאפשרויותיו ולמגבלותיו, להתייעץ במומחים, לקבל רעיונות חדשים, לשנות את מבנהו, את תהליכיו ואת התנהגותו על-פי הצורך, ולצעוד קדימה בקצב הנדרש. ארגון שאיננו מחדש עשוי להיתפס עם "מכנסיו למטה". ארגון כזה, המנסה לבודד עצמו מהסביבה, יתעלם ממידע שלילי לגביו ויתעלם מאזהרות מוקדמות. הוא יסתמך על מבנהו ההיררכי ויפעיל את כוחו הפנימי בניסיון לפקח על שינויים מאיימים בסביבתו. במובן זה, רעיונות חידוש באים כנגד התרבות הארגונית הקיימת, ומביאים למתח בין השאיפה לחידוש לבין הנטייה של הארגון להתמיד במסגרתו. נדרשים, לכן, כמה כוחות שינתקו את הארגון מנטייתו לשמור על המסגרת הקיימת ושיצעידו אותו לכיוונים חדשים:

- כוח א'** - מציאות חדשה שתנתק את הארגון מהמסורת הקיימת (תפיסה או מבנה).
- כוח ב'** - טלטלה ארגונית הקשורה בשינוי בסביבה - משבר, שינוי טכנולוגי, אשר תדרוש בעקבותיה תגובה.
- כוח ג'** - הנהלה ארגונית בעלת יכולת לקבל החלטות אסטרטגיות ולאמץ תוכניות

1 ראה ב: DRUCKER, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, pp. 35, 45-46.
 TICHY, MANAGING STRATEGIC CHANGE, p. 153.

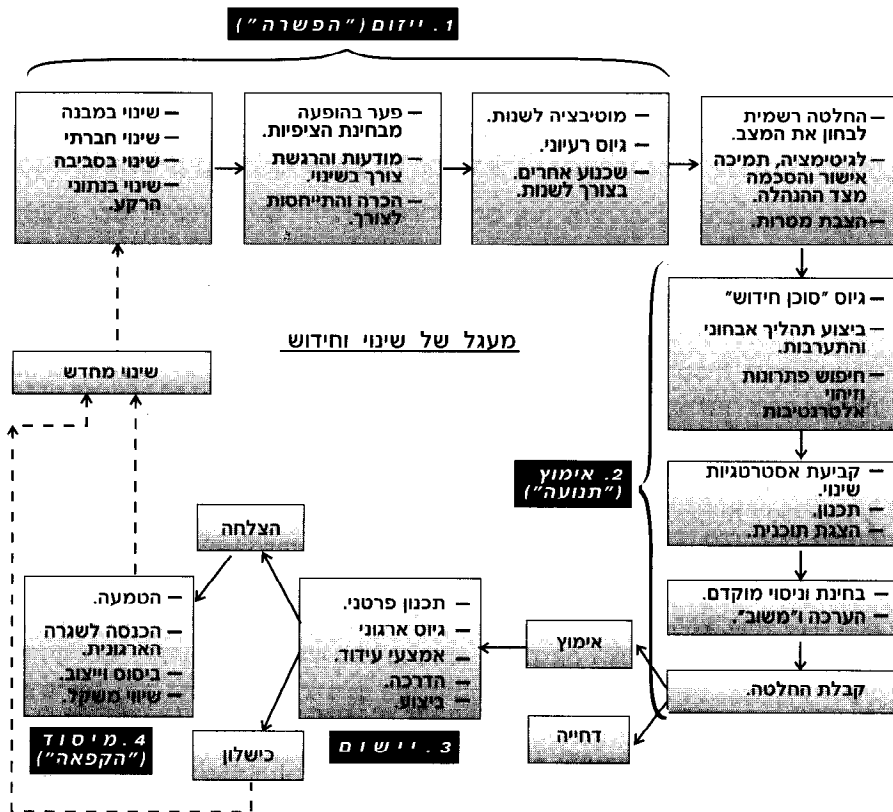
2 פאול מידאוס, "הנעה לשינוי במינהל פיתוח", בדינמיקה של ארגון, עמ' 448-450.
 (יצוטס להלן: פאול מידאוס, "הנעה לשינוי במינהל פיתוח").

חדשות ושונות.

כוח ד' - יחידים בעלי כוח ועוצמה לדחוף את השינוי ולהשיג לגביו מחויבות.
 כוח ה' - משאבים ותהליכים ארגוניים, המתאימים להובלת השינוי, כגון: תהליך מינהליייעיל ומשומן, מבנה ארגוני נכון, צינורות תקשורת קצרים ואמינים, אמצעי תגמול וכדומה.¹

הצעדת הארגון בתהליך החידוש מתבצעת בכמה שלבים עיקריים (ראה תרשים להלן):

שלבים עיקריים בחידוש ארגוני²



1 ROSABETH MOSS KANTER, THE CHANGE MASTERS, LONDON, (1983), pp. 290-299.

2 ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, pp. 5-6 ראה ב: 5-6.

ייוזום

תפיסה - תהליך החידוש מתחיל בתפיסה חדשה, כאשר בעיה מסוימת עולה על סדר היום הארגוני. העלאת הבעיה על סדר היום היא במסגרת איזה צורך חדש, שבו עולות דרישות ארגוניות חדשות, וקיימת תחושת אי-סיפוק מהחיים הארגוניים או מהתפוקה הארגונית הנוכחית. מרגע שיש הכרה בקשיים הארגוניים, נאסף מידע מצטבר באשר לבעיה הארגונית, מתפתח צורך בשינוי ומתבססת מערכת יחסים של שינוי (מתפתחות ציפיות באשר לשינוי) - הארגון עובר תהליך של "הפשרה"¹, שפועלים בו כוחות שונים להזזת הארגון ממצבו הנוכחי. חשוב שתהיה מודעות לסכנה בהפשרה מהירה, פזיזה מדי ובלתי-מסודרת, אשר אחריה יהיה קשה להחזיר את הארגון למצבו הקודם ו"להקפיא" מצב חדש של יציבות ושיווי משקל.

במסגרת תהליך ה"הפשרה" מתפתחת מוטיבציה לשנות, ומתפתחת התייחסות מצד הפרט באשר לשינוי. עם המוטיבציה הזאת, מתחיל בארגון גם תהליך של גיוס רציוני, שבמהלכו מתקיימים תהליכי שכנוע של חברי הארגון והנהלתו באשר לנכונות לשנות.

אימוץ

נכונות בלבד אינה מספקת. לשינוי דרוש תהליך רשמי של קבלת החלטות באשר לבחינת המצב ולפיתוח תוכנית פעולה על-פי הצורך. הלגיטימציה שהמוטיבציה והרעיונות החדשים זוכים לה, מאופיינת בתמיכה, בהסכמה ובאישור מצד הנהלת הארגון לבחון את הצורך החדש ואת הפתרונות האפשריים. ההנהלה מאשרת הפעלת תהליך אבחוני של התנאים הנוכחיים והצורך בשינוי, תהליך של "תנועה", שבמהלכו משתנה המבנה הארגוני לצורה חדשה. הנהלת הארגון מציבה מטרות לפני מבצע האבחנה, שאותו עליה לבחור ולגייס - "סוכן החידוש", ומנחה אותו להתחיל בתהליך של תכנון הדרך להשגת המטרות וקביעת אסטרטגיות השינוי. סוכן החידוש פועל בניסיון להתאים פתרון מבוקש לצורך הארגוני, ונוקט דרך של התערבות, שבה הוא "מסתער" על הארגון. הוא אוסף נתונים, מזהה ומלבן את הצרכים ואת דרכי הפעולה האפשריות מול התנאים הארגוניים הקיימים, ומגיש את המלצותיו. המלצותיו של סוכן החידוש עוברות תהליך של בחינה וניסוי מוקדם על-ידי הנהלת הארגון.

ההמלצות עוברות תהליך של משוב מצד ההנהלה והעובדים, במסגרת תהליך של הערכה. הערכה זו צריכה להיות רשמית, והיא הכרחית לפני שלב של מחויבות רשמית לאמץ או לדחות את התוכנית. במסגרת הערכה זו נבחנים המאמצים והמשאבים הנדרשים לשינוי, וכך גם ההשלכות הצפויות לו.

עם קבלת ההחלטה נמסרת הודעה מתאימה לחברי הארגון. אם הוחלט לאמצה, נמסרת התוכנית לחברי הארגון, ועל היחידות והפרטים בארגון להתחייב ליישם ולבצע אותה.

1 קורט לוויין, "שיווי משקל חברתי יציב למחצה ובעיות השינוי המתמיד", בדימוקה של ארגון, עמ' 275-280.

יישום

בשלב היישום מתורגמת התוכנית המוצעת לצעדים ביצועיים ולמאמצי חידוש ממשיים. מתבצע תכנון פרטני, שבו מפורטים התפקידים ותחומי האחריות החדשים. מסגרת החידוש נכפית על הארגון ומוכללת על כל מרכיביו. מבוצע גיוס ארגוני ליישום התוכנית, תוך תיחום גבולותיו וטיפול בהתנגדויות לו. בשלב זה חשובה גישת המנהיגות בארגון והתייחסותה לחידוש, הכרתה את התוכנית והזדהות עמה, המרץ והזמן שתקדיש ליישומה, וכל האמצעים האחרים שתנקוט בהקשר זה.

בשלב זה ננקטים אמצעי עידוד לחיזוק התוכנית ולהשרשתה, כולל פעולות הדרכה בקרב אנשי מפתח וחברי הארגון באשר לתנאים הארגוניים החדשים, המתפתחים או הצפויים.

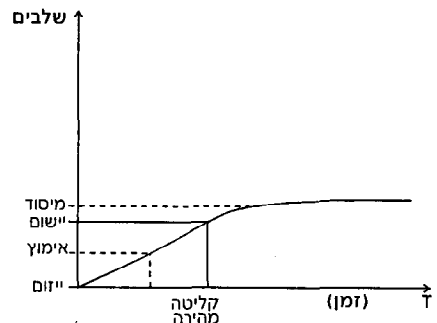
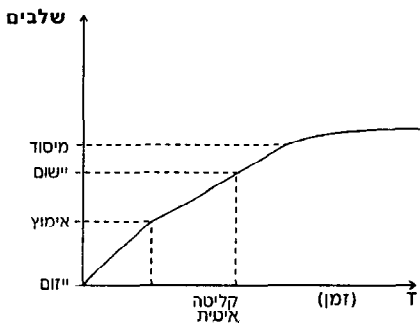
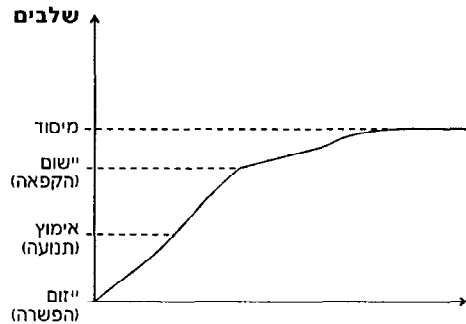
מיסוד

השלב האחרון בתהליך החידוש הוא שלב ה"רוטיניזציה" של התוכנית, שבו מוטמע החידוש ונכנס לשיגרה הארגונית. החידוש עובר תהליך של מיסוד בכל תחומי הארגון, ותהליך של "הקפאה", שבמהלכו מבוססים תהליכים ארגוניים חדשים, נורמות חדשות, גישה ניהולית אחרת וכך הלאה. החידוש כשלעצמו והארגון במסגרתו החדשה עוברים תהליך של ייצוב ("סטביליזציה"), שבו נשמרת המסגרת, התנאים החדשים והמאזן החדש, ונדחים גורמים מעכבי שימור ואיזון. בתהליך המיסוד חשובה גם ההערכה, שבה נבחנות דרכים לתיקון הדרוש, לאור הניסיון החדש. סופו של שלב זה, אם הצליח, הוא הפיכת החידוש לחלק מהחיים הארגוניים. אם נכשל – קשה לראות את הארגון חוזר למצבו הקודם, והוא עשוי לפתח צורה ארגונית בלתי יציבה, שתהיה נתונה לשינויים תכופים ומתמידים, עד להשגת יציבות חדשה.

החידוש, כתהליך ארגוני, קשור לא רק ביכולת הארגון להציע הצעות כתגובה ללחצי שינוי חיצוניים ופנימיים, אלא גם ביכולתו לגייס את המשאבים הנדרשים ליישום ההצעות. ויתרה מכך, עליו לשלב בגיוס המשאבים גם גיוס של תמיכה חיצונית-פוליטית וציבורית, בצד הסכמה של חברי הארגון. ישנם משתנים רבים המשפיעים על תהליך החידוש וגורמים לכישלון או לדחייה של שינוי בהתנהגות ו/או במבנה ארגוני, למשל:

התנהגות ארגונית דוחה חידושים – קבוצה, יחידות ארגוניות ופרטים; תנאים פנימיים – כמבנה רשמי, הרמה האנושית, הסגנון המינהלי, צינורות התקשורת, מערכת חברתית מורכבת וסבוכה, וכדומה; תנאים חברתיים – שווקים, סיוע חיצוני חסר, מידע חסר וכדומה; מודעות גבוהה מדי לתועלות הקולקטיביות של היציבות בשמירת המצב הקיים; אי-חישוב נכון של ההתנגדות לחידוש; אי-יכולת לשנות – מבחינת משאבים, לוח"מנים וכדומה; התעלמות; עיכוב; ספקות; הגנה עצמית גבוהה – מעמדית, ניהולית וכדומה; חשש מהתחייבות וממחויבות לבלתי ידוע; עלות גבוהה מדי; ניסיון רע בעבר; אי-התאמה של התוכנית המוצעת לפתרון המתבקש; אי-הבנה נכונה של סוכן החידוש

את בעיות הארגון; אי־התאמה של תוכנית החידוש לאופיו של הארגון ולבעיותיו, סביכות גבוהה של החידוש: תהליך אימוץ שאורך זמן רב מדי, ותהליך יישום בלתי־מבוקר; וכך הלאה.
את תהליך החידוש ניתן לתאר בצורה גרפית כך¹:



תהליך הקליטה המהיר או האיטי של החידוש תלוי בהשפעת המשתנים האמורים לעיל ויפורט בהמשך, בתיאור המפח"ש כחידוש.

הארגון משתנה ללא הפסק, בין באנשיו, ביחסים החברתיים שביניהם, ביחסי הכוחות וכדומה, ובין בנהליו, בחלוקת העבודה והסמכויות, במשימותיו ובהתנהגותו. עצם השינוי בסביבתו משנה בהכרח את מאפייניו הקודמים ומשפיע על מהלך פעילותו הטבעי. הארגון מחויב להתאים את עצמו לשינויים אלה, אך לא רק להתאים – כי אם גם להקדים, לכוון ולשלוט בשינויים. הארגון לא יתפקד ביעילות ולא יגדל או יתפתח אם לא ישקיע מאמץ פעיל ומתמיד בחידושים. ובמובן זה, ניתן להסביר את ההצלחות וההישגים היפניים בכל התחומים כמעט, ביכולתם המוצלחת לאמץ רעיונות חדשים ולהקדים את סביבתם המשתנה¹. חיוני שבארגונים מורכבים של ימינו תהיה רמת הנהגה גבוהה, שתצליח לקבוע אמצעים, תנאים ומאמצים ארגוניים מתאימים, אשר יאפשרו לארגון להתמודד בשינויים חיצוניים ובדרישות חדשות שהסביבה מציבה מולו. חשוב שארגונים גדולים ומורכבים יגיעו לרמת מצוינות כזו, שתאפשר להם להנהיג תהליכי למידה ארגונית, יכולת התמודדות עם הצרכים המשתנים, וכן תוכניות חידוש הנדרשות להמשך תפקודו היעיל של הארגון, ולעתים אף להישרדותו; בארגונים צבאיים, במקרים מסוימים – אף להישרדותה של המדינה.

1 THOMAS B. LIFSON: "ADAPTATION: A KEY TO ORGANIZATIONAL HEALTH", IN
 .RESEARCH MANAGEMENT, (7,8/1984) VOL. 27, NO. 1, p. 37-40

פרק ב'

שיקולים בבניין צה"ל

(שורשי הצורך בחידוש)

באוקטובר 1949 הגדיר הרמטכ"ל בפקודה את ייעוד כוחות היבשה: "המטרה האסטרטגית היא הגנת שלמות הגבולות וביטחון המדינה. המטרה הטקטית היא תוקפנות, והמשימה של כוחות היבשה היא להעביר את המלחמה אל שטח האויב.¹ צה"ל - "צבא ההגנה לישראל" - כינוי זה נגזר מהתפיסה האסטרטגית של מדינת ישראל, שהיא "הבסיס עליו נבנה הכוח. מהתפיסה האסטרטגית נגזרות מטרות המלחמה ותורת הלחימה, ובהתאמה מוגדרים העקרונות לבניית הכוח הלוחם... התפיסה האסטרטגית מתחשבת בנתונים הגיאוגרפיים המיוחדים למדינת ישראל, המאפשרים לחימה בקווים פנימיים והעתקת כוחות במהירות מגזרה לגזרה.² ייעודו העיקרי של הצבא הוא להגן על קיומה של המדינה, למנוע פגיעה בשלמותה הטריטוריאלית ובריבונותה, תוך הרתעת האויב מפני יוזמה תוקפנית, והכרעתו המהירה אם תפרוץ מלחמה, ובכך לאפשר ניהול אורח חיים תקין.³ בניין צה"ל נגזר כיום מתורת ביטחון שהיא לאומית-הגנתית ביסודה בראייה לאומית, אולם התקפית בהיבט אסטרטגי-מערכתי.⁴ הדגש בתורת ביטחון זו הוא ש"כוחות היבשה של צה"ל הם כוח מרכזי להכרעה במלחמה..."; ש"הישגיה המדיניים-אסטרטגיים של כל מלחמה נקבעים בסופו של דבר לאור התוצאה המושגת ביבשה,

1 האלוף ישראל טל, ייעוד וארגון כוחות היבשה, 12/1977 (יצוטט להלן: דו"ח האלוף טל, 12/1977).

2 מרדכי ציפורי, "כי בתחבולות תעשה לך מלחמה", מחיר העוצמה, מערכות, ת"א, 1984, עמ' 209.

3 אלוף מנחם עינן, "ההכרח באיכות לנוכח מגבלת הכמות", איכות וכמות, מערכות, ת"א, 1985, עמ' 477 (יצוטט להלן: אלוף עינן, באיכות וכמות).

4 אלוף משה בריכוכבא, "תמורות ומגמות בבניין צה"ל", סקירה חודשית, מס' 1988, 3-4 (יצוטט להלן: אלוף משה בריכוכבא: סקירה חודשית, 1988).

ושמלחמה, שלא נצליח לסיימה בהכרעה יבשתית מהירה, תהפוך בהכרח למלחמת התשה עם מחיר כבד.¹ מובן, ש"הכישלון במילוי המשימה הוא תמיד ברור יותר לגבי חיל היבשה מאשר לגבי חיל האוויר,² וכי "הניצחון של צה"ל מושג על-ידי כוחות היבשה - לא על-ידי חיל האוויר ולא על-ידי חיל הים. המלחמות שלנו הן יבשתיות, והיעדים הסופיים שלנו הם בתחום ה-100 קילומטרים ולא יותר (בירות מדינות ערב). עיקר המערכות הן מערכות יבשתיות, ולכן צבא היבשה הוא שיקבע את גורל המלחמה. כל יתר הזרועות הן המסייעות. חשובות, אבל לא הן הגורמות לניצחון," לדברי אלוף (מיל') אביגדור בן-גל. תפיסה זו של הדגשת צבא היבשה נובעת, לדברי אלוף מתן וילנאי, מכך "שהיקפו ומהותו של צה"ל, וארגון הכוחות לקרב, הושפעו בעיקר מן העובדה של ישראל אין עומק אסטרטגי." במובן זה, אם גיקח לדוגמה את הצבא האמריקני, נראה כי בעוד שבמלחמת העולם השנייה לחמו באירופה כוחות היבשה בחריקת שיניים, הרי שבמלחמה באוקיינוס השקט ידם של האמריקאים היתה על העליונה באמצעות זרועות הים והאוויר. "אצלנו אין כזה מצב. הצי שלנו יכול לזכות בניצחונות מזהירים, וצבא היבשה יסוג רק 50 קילומטרים וזו תהיה תבוסה" - צבא היבשה "יגיע" לצי.

מצב זה הביא את מייסדי הצבא לאמץ את העיקרון של הגנה מרחבית. הגישה של הגנה מרחבית באה לידי ביטוי במדיניותו של בן-גוריון באשר למבנה הצבא: "לצורכי המאבק המדיני וקיום הביטחון של היישוב והארץ בהווה ובעתיד דרושים לנו שלושה חילות:

1. חיל מחץ מעולה למטרות מיוחדות.
 2. חיל תנופה במתכונת צבא סדיר, להדוף כל התקפה ערבית בעתיד.
 3. חיל מגן טריטוריאלי לצורכי ביטחון בהווה.
- שלושת החילות יהיו כפופים למרות עליונה אחת ולפיקוח ארצי מרכזי, אולם המבנה, האימון, הציוד והפיקוח של כל אחד מהחילות יש להתאים לתפקידו המיוחד. חיל המגן יקיים את המבנה הטריטוריאלי הנוכחי ויהיה כפוף - במסגרת המשמעת העליונה של הארגון - לפיקוח אזורי. חיל התנופה יסודר במתכונת צבאית, בגדודים או ביחידות גדולות יותר (בריגאדות) עם מפקדות ומטות של יחידות, הכפופים למפקדה העליונה ולמטה הראשי. חיל המחץ יותאם לתפקידים מיוחדים.³
- תפיסה כללית-מדינית זו נבעה מראיית צורכי הארץ בזווית ראייה אסטרטגית של הגנה-התקפתית.

1 רא"ל דן שומרון: "המפח"ש - הבסיס להתפתחות כוחות השדה", צה"ל בחילו, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1988 (יצוטס להלן: רא"ל דן שומרון: בצה"ל בחילו).

2 ריצ'רד ק. באטס, אנשי צבא ומדינאים במלחמה הקרה, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1981, עמ' 146 (יצוטס להלן: ק. באטס, אנשי צבא ומדינאים במלחמה הקרה).

3 דוד בן-גוריון, יומן מלחמה, (כרך א'), הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1982, עמ' 54 (יצוטס להלן: דוד בן-גוריון, יומן מלחמה).

בפועל נבנה הצבא תוך כדי מלחמת העצמאות, כשתהליך בנייתו קשור במתן תשובות לצורכי השעה. אמנם, כבר לקראת אוקטובר 1947 רצה בן-גוריון לקבל תוכנית להפיכת ארגון ה"הגנה" לכוח צבאי סדיר, אך היה לו ספק אם אנשי מסכ"ל ה"הגנה" יוכלו לעבד ולבצע תוכנית זאת, שכן חבריו היו חסרים ניסיון בצבא סדיר מודרני. העדר ניסיון זה בלט עוד יותר לפני הקמת המדינה, נוכח העובדה שבימי המאבק בבריטים ה"הגנה" לא קלטה למערכת הפיקוד שלה את הקצינים שהשתחררו מהצבא הבריטי, והללו חשו עצמם נדחים, למרות ניסיונם וכישוריהם.

הקמתו של הצבא היתה כרוכה באילוצים חמורים מבחינת כוח-אדם, התארגנות כל-ההנשק והציוד – וכל זאת על רקע ניהול הקרבות. מפקדי ה"הגנה" צידדו בהתפתחות מהירה ככל האפשר של הכוחות הקיימים, בעיקר של כוחות השדה, בסוברם כי אלה יהיו בסיס איתן להקמה מהירה וטובה יותר של הצבא. לפי החלטת הפיקוד העליון של ה"הגנה" הוקמו ה"שירותים" השונים – כך כונו החילות. חילות האוויר והים הוקמו בשלב מוקדם למדי, וכן הוקמו החילות המסייעים לצבאות היבשה והשירותים הכלליים. באוקטובר 1947 הוקם חיל האוויר, ובמרס 1948 הוקם חיל הים (כחילות עצמאיים למעשה וכחילות שמחוץ לכוחות היבשה ולכוחות שבפיקודו של המטה הכללי). בסוף פברואר 1948 הוקם "שירות המשוריינים", ובמרס אותה שנה הוקם חיל התותחנים. בתקופה זו הוקמו גם "שירות המהנדסים", "שירות הקשר", "שירות האספקה והציוד", "שירות ציוד וחימוש", "שירות תחבורה" וכן הלאה.¹

הקמתו זו של צה"ל לוותה בוויכוחים מרים, שהתנהלו בטונים חריפים למדי, בין מפקדי הפלמ"ח לבין משוחררי הצבא הבריטי, בשנים 1947-1948. מאז אותם ויכוחים על הקמת הצבא העברי לקראת מלחמת העצמאות ותוך כדי הקרבות, התגבשו בצבא שתי אסכולות: אסכולת הפלמ"ח – צנחנים ואנשי חי"ר – של אנשי ה"הגנה", אשר התמקדו בתורות הלחימה והמלחמה, ואסכולת יוצאי הצבא הבריטי – שריזונים ואנשי החילות המקצועיים, שבנו את החילות ועסקו בארגונם.

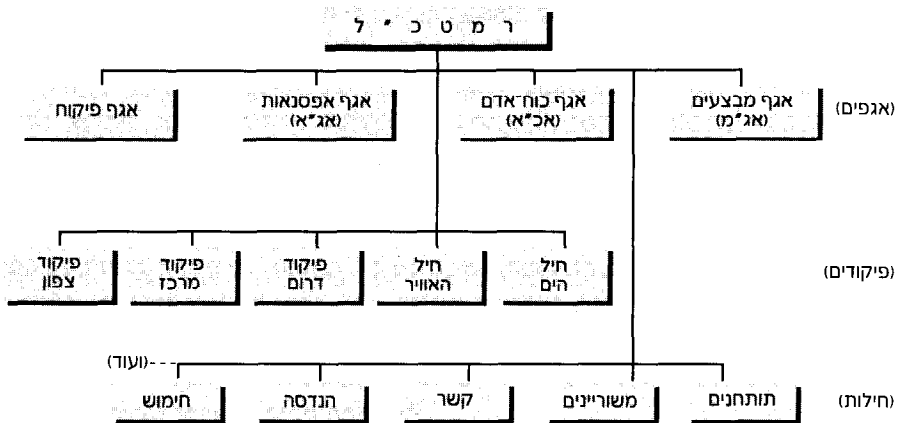
תוך כדי מלחמת העצמאות בוצע רה-ארגון במטה הכללי של ה"הגנה", כחלק מתהליך המעבר מארגון מחתרתי-צבאי לצבא סדיר האוסר מלחמה שבשגרה. המטה אורגן על-פי חלוקה לאגפים שמתאמים מטה מיוחד ומטה מקצועי. השירותים (החילות) היו כפופים פיקודית לאגפי המטה הכללי, ונקבע כי השירותים יכולים לעמוד בקשר ישיר עם היחידות רק בעניינים טכניים ומינהליים. בהקשר זה אף ראוי לציין כי בפברואר 1948 הוקם אגף ההדרכה, שעליו הוטל גם ביצוע ההדרכה המרכזית, בנוסף להכוונה ולפיקוח על ההדרכה בכל המערכת של כוחות היבשה.²

1 אלוף (מיל') דר' יוסף אבידר: "הנחת היסודות לצה"ל", סקירה חודשית, פברואר-מרס, 1983, הוצאת מסכ"ל.

2 שם.

על בסיס לקחי מלחמת השחרור גובשה התפיסה של פיקוד עליון אחיד, השולט על החזיתות, על החילות ועל הזרועות – למרות התנגדותם של מפקדי חילות האוויר והים. משמעות תפיסה ומבנה אלה היתה, כי המטכ"ל הוא מטה עליון לכוחות היבשה – אך גם לחילות האוויר, הים ולגורמים האחרים¹. ביוני 1949 קיים הרמטכ"ל דיון, במסגרת הוועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, שבו נקבע כי הרמטכ"ל יטפל בזרועות היבשה, האוויר והים בעיקר, ואילו סגן הרמטכ"ל יתרכז בנושאי השירותים בעיקר (בחילות). עם תום המלחמה, בסוף שנת 1949, הוכנה תוכנית לרה-ארגון מקיף של צה"ל. בתקופה שבין נובמבר 1949 ליוני 1951 התארגן צה"ל במבנה (כללי) כדלהלן:

מבנה צה"ל – 1951 (כללי)



יתרון המטה הוא בכך, שהמטה הכללי הוא אחיד לכל הכוחות והחילות בצה"ל. זהו מטה מתכנן, מפקח ומפקד. אולם בניגוד לחילות האוויר והים – שם נקבעה מפקדה לפיקוד על היחידות – משמש המטכ"ל, על-פי מבנה זה, גם מפקדה לכוחות היבשה של צה"ל. כדי להקל על עבודת המטכ"ל, חולקה האחריות המרחבית לפיקודים, חיל אוויר וחיל הים. ניהול המלחמה באמצעות הפיקודים המרחביים איפשר לרמטכ"ל את "ראיית הזירה השלמה", את התכנון המקיף ואת היכולת לתת פתרונות מהירים². הפיקודים היו המסגרת הביצועית והמינהלתית הגבוהה ביותר לכוחות היבשה, והיו דרג ביניים בין העוצבות, המרחבים ושאר כוחות היבשה – לבין המטכ"ל. הפיקודים אף סיפקו שירותי מינהלה מרחביים לכוחות הים והאוויר וליחידות הפרוסות במרחביהם. למפקדי חיל האוויר והים ניתן מעמד מקביל למעמדם של אלופי

1 אלוף משה בר-כוכבא: סקירה חודשית, 1988, עמ' 14.

2 רא"ל דן שומרון: בצה"ל בחילו, עמ' 184.

הפיקודים, בעוד החילות האחרים (המסייעים והמשרתים) פסקו להיות חילות ביצועיים והפכו להיות חילות מקצועיים – מפקדיהם הפכו להיות קציני חיל ראשיים, והיחידות החיליות שהיו כפופות להם הוכפפו לפיקודים ולעוצבות. קציני החיל הראשיים שימשו במטכ"ל מטה מקצועי.

בתחילת שנות ה-50 נקבעו וגובשו דפוסי הארגון למלחמה, וכן נוהלי הפיקוד והשליטה. נקבע כי המטכ"ל ימלא תפקיד של פיקוד צה"ל ופיקוד כוחות היבשה כאחד. מפקדי חיל האוויר וחיל הים ימשו מפקדי כוחות האוויר והים וקצינים ראשיים במטכ"ל¹. לרמטכ"ל ניתנה הסמכות והאחריות הישירה למבנה כוחות היבשה, לאופיים, להיקפם, לאיכותם, להכשרתם ולתורת הלחימה שלהם. המטה הכללי נבנה כמטכ"ל העליון של זרועות הים, האוויר והיבשה וכמטה מתאם של חילות השדה, כשבמבנה זה משמש ראש אג"מ – המתאם של חילות השדה וגם ראש המטה של זרועות הים והאוויר – במטכ"ל². הבסיס לצורת מבנה זו – מקורו בצורך לנצל בצורה יעילה ומהירה את קווי ההגנה הפנימיים הקצרים של המדינה, ובתפיסה האומרת כי בטווחי לחימה הגנתיים (של עד 100 קילומטרים מגבולות המדינה) אין צורך במפקדה גדולה ומנופחת ובשרשרת פיקוד ארוכה³, אלא בגמישות בהפעלת הכוח וביכולת ראייה שלמה של זירת המלחמה על-ידי הפיקוד העליון. במצב זה מנהל המטה הכללי את המלחמה על-ידי פיקוד ישיר על הכוחות: כוחות היבשה – באמצעות צינור הפיקוד דרך אלופי הפיקודים, וכוחות האוויר והים – באמצעות מוצבי הפיקוד החיליים. בניהול המלחמה מתקיימת אצלנו אחדות הזירה האווירית, ובמובן זה מנהל את המלחמה באוויר מפקד חיל האוויר, בפיקוד ישיר על הכוחות, ללא דרגי ביניים מבצעיים קבועים. כך גם בזרוע הימית. ביבשה מתרחש מגוון של אירועים ופעילויות בתנאי שטח שונים, דבר המצריך חלוקת עבודה – ניהול המערכה באמצעות פיקודים – דרגי ביניים בין הגופים הלוחמים – חטיבות, אוגדות וכדומה, ולבין המטכ"ל⁴.

מאחר שחילות היבשה סובלים אבידות רבות יותר, והמלחמה פוגעת במבנם הארגוני והתפקודי יותר משהיא פוגעת באלה של שני החילות האחרים⁵; ונוכח העובדה שהטקטיקה ההתקפית לעומק שטח האויב, שעליה מבסס צה"ל את תורת הלחימה שלו, היא טקטיקה המגבירה את התלות ההדדית שבין הלוחמים למסייעים, ומחייבת ארגון יעיל, שיתוף פעולה רב-חילי ובין-זרועי וגמישות בפיקוד ושליטה – נוכח זאת הודגש עומס הניהול שהיה למטה הכללי. כפתרונות זמניים נבנו גופים מאחדים ומתאמים, לפונקציות נפרדות בחילות היבשה. בפברואר 1954 הוקמה מפקדת גיסות השריון (מפגי"ש), כמפקדת פיקוד ייעודי, אשר שימשה בעת-ועונה אחת גם כמפקדת כוחות וגם מפקדת קצין חיל. מפגי"ש היתה אחראית לתורת הלחימה

1 דו"ח האלוף סל, 12/1977.

2 ראי' דן שומרון: בצה"ל בחילו, עמ' 185.

3 ראה גם – ציפורי, במחיר העוצמה, עמ' 211-214.

4 דו"ח האלוף סל, 12/1977.

5 ק. באטס, אנשי צבא ומדינאים במלחמה הקרה, עמ' 146.

ולהקמת העוצבות המשוריינות, ונשאה באחריות לאינטגרציה בין-חילית במסגרת העוצבות המורכבות מיחידות חיליות שונות. באוגוסט אותה שנה הוקמה מפקדת קצין צנחנים ראשי (קצנ"ר), אשר בשנת 1969 כללה בתוכה את החי"ר כולו ונקראה מקצח"ר - מפקדת קצין צנחנים וחי"ר ראשית. ב-1974 הוכרה מפקדת קצח"ר גם כסמכות תגבורת כוח-אדם, מה שהביא בסופו של דבר להדגשת מערך החי"ר של צה"ל. באוקטובר 1975 הוקמה מפקדת קצין תחזוקה ראשי (קחת"ר), באוקטובר 1976 - מפקדת קצין מודיעין ראשי (קמנ"ר), ובדצמבר 1976 - מפקדת קצין שלישות ראשית (קשל"ר). בדיונים על הקמת קצח"ר ומפג"ש היו המתנגדים העיקריים אלופי הפיקודים, אשר חששו מהקמת מפקדות ביניים שיטלו ממפקדות הפיקוד את תוכנן. גם מפקד חיל האוויר שלל את התפיסה החילית בצה"ל, שהיתה עשויה לפגוע, אולי, בדגש שניתן לחיל האוויר והים מול חילות היבשה - שהופיעו כמקשה אחת. במבנה ובארגון, התבסס צה"ל על התפיסה החילית הייעודית - התפיסה המקצועית. החילות תפסו מעמד מיוחד, כאשר קציני החיל הראשיים נשאו, כל אחד בתחומו, באחריות לקביעתה של התורה החילית הייחודית, לפיתוחה של תורת הלחימה של יחידת החיל, לגיבושן של שיטות עבודה (אימון והדרכה) ולפיתוחם של אמצעי לחימה ומערכות הנשק. בראש כל חיל עמד קצין חיל ראשי, שהיה כפוף לרמטכ"ל ומתואם על-ידי אחד מאגפי המטה הכללי. קציני החיל הראשיים היו יועציו המקצועיים של הרמטכ"ל, והכפיפות לו התבטאה בגישתם החופשית והישירה אליו. חילות השדה נבנו בעיקרון כמפקדות ולא כזרוע, ובשונה מזרועות האוויר והים, לא ניתנה להם האחריות לניהול הכוחות בזמן מלחמה. הם שימשו מפקדות בלבד¹.

תורת בניין הכוח היא מכלול העקרונות המנחים את ארגון הכוח, מבנהו וצידודו, על-מנת שיוכל להתמודד בהצלחה במלחמה, על-פי הפרמטרים שנקבעו בתורת הביטחון. תורת בניין הכוח תהיה יעילה יותר אם תמזג בכל מבנה ארגוני את תכונות הלחימה עם עקרונות הארגון². מקור הבעיה בבניין הכוח היבשתי של צה"ל אובחן במבנה הארגוני, המבוסס על פיצול סמכויות ואחריות בין מפקדות ומספר רב של חילות. בעוד שבתחום האווירי ובתחום הימי היה ברור מי הוא הגורם האחראי לבניין הכוח, הרי לא כך היה בתחום היבשתי. האחריות היתה מפורזת ומפוצלת בין מספר רב של גופים וגורמים, שלכמה מהם היתה האחריות לבניין הכוח, אבל לא הסמכות (התקציב). המטה הכללי, הרמטכ"ל, הוא זה שריכוז בסופו של דבר את האחריות ואת הסמכות לבניין הכוח היבשתי. אמנם, בניין כוחה הצבאי של מדינה, עם נסיבות ייחודיות כשל מדינת ישראל, מחייב ראייה אינטגרטיבית של תהליך בניין הכוח הצבאי, אולם אסור

1 רא"ל דן שומרון: בצה"ל בחילו, עמ' 184.

2 רס"ן אבי קובר, "תיאוריה, תורות ותכנון בבניין הכוח הצבאי", איכות וכמות, עמ' 90-89.

שתיווצר ריכוזיות יתר ב"ראייה" זו. בריכוזיות, בצד האחריות המפוזרת והמפוצלת, נמצא את שורשי הצורך בחידוש הארגוני שלפנינו, וכפי שאל"מ (מיל') דר' עמנואל ולד מתאר זאת:

"הסיבות החוזרות על עצמן, שגרמו לאי־יכולת הצבאית שהופגנה במלחמות... מבנה כוח לא נכון מהבחינה הצבאית־התורתית ומהבחינה המקצועית־המעשית, שאינו מתאים וגם אינו יעיל בהתייחס למשימות המוטלות עליו... שיטת אימונים שבעיקרה היא סכנו־סקטית יחידתית; והעדר יכולת הפעלה, ניהול ושליטה על מבצעים צבאיים מערכתיים. חולשה בלחימה, החוזרת על עצמה ואף מעמיקה ממלחמה למלחמה, מצביעה על ליקויים בתהליך בניית הכוח הצבאי בין מלחמות ועל ממסד צבאי מיושן, שנכשל בהכנת הצבא למלחמה".¹

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, שוקן, 1987, עמ' 10 ויצוטס להלן: עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים).

פרק ג'

המצב לפני החידוש

בתחילת המאה ה-20 צבאות העמים עוד היו מורכבים מחיל פרשים וחיל רגלים, וזה או האחר היה יכול להכריע במלחמה. מלחמת העולם הראשונה הביאה לידי ביטוי גורמים נוספים שהשתלבו בקרבות. הארטילריה, הטנקים, המטוסים והקשר (רדיו-טלפון) זירזו את תהליך החשיבה על תורות לחימה, פיקוד ופיתוח, עד להיווצרם כחילות. חילות אלה, שהיו בסיסם של הצבאות שלחמו במלחמת העולם השנייה, הביאו להבנה שחיל אחד אינו יכול להכריע במלחמה, גם לא חיל האוויר (לפי תפיסתו של "דואה"). ההכרה בתרומה השונה של כל גורם ובבעייתיות של השוני הזה כחלק יחסי ממכלול הכוח הלוחם הביאה לכך ששיתוף פעולה וסיוע הדדי הפכו בדרך זו למרכיבי הקרב המשולב בשדה, ולמרכיבי הקרב המשולב אוויר-יבשה-ים. התהליך ההיסטורי של היווצרות החילות בצבאות העולם נבע מהיבט ההתמחות. הצורך בריכוז מקצועי ובפיקוד חילי על ההכשרה, הפיתוח, כוח-אדם וכדומה - הביא למתיחות עם הדרג הפיקודי - האחראי ללחימה ולהפעלת הכוחות. בתהליך זה נחלשו החילות והוצאה מאחריותם סמכות הפיקוד בשדה הקרב. מפקדות החיל הפכו להיות גורמי מטה מקצועיים - מייעצים, מכשירים ומפתחים. עם ההתפתחות הטכנולוגית התעצם כוחם של החילות והורחבה שליטתם באמצעים ובעיצוב יכולתם העתידית. אולם במסגרת התפתחות זו, שהיתה נחלתם של כל החילות אשר השתמשו באמצעים דומים במהותם ובמאפייניהם, היטשטשו בשדה הקרב הזהות החילוית הבלעדית וההבחנה החילוית הייחודית¹.

כשצה"ל נבנה במהלך מלחמת השחרור, העתיקו בוניו (מקבוצת יוצאי הצבא הבריטי) את מבנה הצבא הבריטי שלפני מלחמת העולם השנייה, שנבע מהלקחים של מלחמת העולם הראשונה. מלקחים אלה נבנו החילות במלחמת העולם השנייה והתפתחה צורת קרב ללא צוותים משימתיים. אולם התפיסה הזאת, שהתבטאה בצבאות המערב, לא הוכיחה את עצמה. כולם הבינו שהבניין החילי במערב הביא לכך

1 ד"ח האלוף טל, 12/1977.

שאי־אפשר לחבר את הארטיילריה, האוויר והשריון בתורת לחימה אחת ובארגון אחד, והשתחררו מהחילות. אצלנו, לעומת זאת, לדברי אלוף (מיל') אברהם סמיר, קיבלו את המבנה הבריטי של חילות שלאחר מלחמת העולם הראשונה, ואיתו התחילו לצעוד במלחמת השחרור, שעה שבכל העולם הוא כבר פשט את הרגל. בשנות ה־50 פסקו בארצות־הברית, בבריטניה ובאירופה בכלל מבניין הצבא על־פי חתך חילי ועברו לחתך אינטגרטיבי. לא כך היה בישראל. בישראל המשיכו הוויכוחים בעניין זה, במסגרת הוויכוחים בין גישת הצנחנים וחי"ר לגישת השריונאים והחילות המקצועיים, אם כי במציאות של צה"ל לא היתה מעולם הבחנה והפרדה חד־משמעית בין הגישות, ורבים הקצינים הבכירים שאימצו מאפיינים של שתיהן. במלחמת העצמאות שלטה בצה"ל אסכולת הפלמ"ח; לאחר תום המלחמה העביר בן־גוריון את הבכורה ליוצאי הצבא הבריטי; אך לקראת מבצע "קדש", בתקופת רמטכ"לותו של משה דיין, התאזנו הכוחות. אחרי מערכת סיני תפסה את הבכורה אסכולת השריון. המיזוג בין שתי האסכולות הגיע לשיאו לקראת מלחמת יום־הכיפורים. בראש הצבא עמד פלמ"חניק־שריונר, וסגנו היה משוחרר הצבא הבריטי ושריונר. השריון, שזכה לעדיפות ונתפס בעיני חלק מהאסטרטגים כמלך הקרב, הוכיח במלחמת יום־הכיפורים, שלא בכל מקום יכולים הסגנים לעבור¹, וגם במלחמת של"ג (שלום־הגליל).

הצבאות המודרניים בעולם אימצו את הגישה הזרועית ים־אוויר־יבשה, כשביבשה נמצאים כל מרכיבי החילות. זוהי "הגישה הרב־חילית" (תרכובת). הדגש בגישה זו הוא על האיוון בין מרכיבי התרכובת. האיוון החשוב הזה בין מרכיבי עוצמת זרוע היבשה, לא היה קיים בצה"ל. המטה הכללי של צה"ל אחראי על כל הזרועות בצבא, גם על זרועות האוויר והים, המנהלות למעשה מטכ"לים אוטונומיים והמכילות את כל מערכות הפעולה החיליות והבין־חיליות. מצב זה של צה"ל תואר במימרה של אלוף (מיל') בני פלד, מפקד חיל האוויר לשעבר:

"היה היו שלושה אחים – מח"י (מפקד חיל הים), מח"א (מפקד חיל האוויר) ויבשי. הסתבר ש"יבשי" הוא גם אח, אבל הוא גם אבא. היות ו"יבשי" – המטכ"ל – שאחראי גם על זרוע היבשה וגם על כלל צה"ל, והוא מתפקד כשני כובעים, מוזנחת שמירת האיוון בתוך כוח היבשה שאין לו אבא רק שלו.²

העובדה שבגיוגר לצבאות מתקדמים אחרים אין לצה"ל מסות נפרדים לצבא היבשה, לחיל האוויר ולחיל הים, כשמעל למסות אלה נמצא מטה משולב המשמש כפיקוד עליון, מצביעה על מצב שבו המטכ"ל משמש הן כמפקדת זרוע היבשה והן כמטה כללי המהווה פיקוד עליון. עיוות זה החל, כאמור, מיומו הראשון של צה"ל והוא נובע³

1 אורי מילשטיין, דבר, 14.12.79.

2 דבר, 8.4.83.

מהגישה החיירית של מפקדיו הראשונים. חילות האוויר והשריון נחשבו אז לגוף מסייע, וחיל הים לא נחשב כלל. הרמטכ"ל הפך כך גם למפקד זרוע היבשה וגם למפקד העליון של הצבא. מבנה זה איפשר, אמנם, ריכוזיות מרבית (כל עוד היה הצבא קטן יחסית, היה לריכוזיות כזו ולאחידות הפיקוד העליון יתרון בעת מלחמה), אולם ככל שגדל צה"ל גדלו הבעיות ונוצרו עיוותים. למשל, חיל האוויר ראה באג"מ של צה"ל את האג"מ של כוחות היבשה, ולכן התייחס אליו כאל שותף שווה ולא כאל הזרוע המתאמת העיקרית של הפיקוד העליון. ככל שגדל העומס על הרמטכ"ל, כך גם היה עליו לעסוק בפרטים רבים יותר, שהפריעו לו לתפקד כמטה מתאם בין-זרועי. חילות השדה עסקו כל אחד בנפרד בנושאים שלהם, כשכמה מחלקות ברמטכ"ל מנסות לקבוע מכנה משותף לכולם. הנושאים נפלו בין הכיסאות והזנחו (גם ועדת אגרנט ציינה זאת). כל חיל ראה את שדה הקרב מזווית ראייה שלו, ולא כמשימה כוללת המשותפת לכל כוחות היבשה. המטה הכללי של צה"ל עשה עד כה גם את מלאכת ה"מקצועיות", ה"שילוב" וה"איוון" בפיתוח הכוח הלוחם היבשתי, כיוון שמילא בכל שנות קיומו את שלושת התפקידים הבאים:

- א. "מוחו של הצבא", כלומר החשיבה: התכנון, הארגון, הבנייה, ההכשרה וההפעלה (האסטרטגיה והסקסיה) של צה"ל.
- ב. תפקיד "המפקדה המבצעית הראשית".
- ג. תפקיד של "מפקדת זרוע היבשה" של צה"ל.

שלושה תפקידים אלה לא בוצעו ביחידות – העומס על ה"מוח" ועל המפקדה המבצעית פגע בתפקודה של מפקדת זרוע היבשה. דפוסי העבודה המסורבלים בין חילות היבשה לרמטכ"ל ובינם לבין עצמם, הפגיעה בתפקודו של הרמטכ"ל כפיקוד עליון והפגיעה בהכנת חילות היבשה מבחינה "מקצועית", ב"שילובם" הנכון במלחמה וב"איוון" ביניהם, מצביעים על תמונת מצב לקויה בצה"ל, שהצריכה יוזמת שינוי וחידוש.

פרק ד'

יזום החידוש

היזום והמחקר לפתרון הבעיה הארגונית - שפירושו ההכרה בצורך לשינוי, והבאת הצעות חדשות לשינוי - הוא חיפוש אחר אלטרנטיבות. היזום הוא ההחלטה שלא להמשיך בפעולות/תוכניות ובתהליכים קיימים - כתגובה ללחצים/צרכים פנימיים וחיצוניים. היזום מאפשר היתקנות ושכירה של תפיסות ותהליכים קיימים. היזום נחשב לשלב מפתח בהכנסת שינוי או חידוש ארגוני. היזום הוא ההכרה בצורך לשנות, המודעות להזדמנויות והחיפוש אחר אלטרנטיבות מקובלות ובנות-יישום¹.

1. הצורך

בבסיס הצורך בהקמת מפקדה לחילות השדה טמון הצורך להפעיל במשולב את חילות היבשה והמבנה הרב-זרועי - חוצה המסגרות - של הכוחות. הפעלה משולבת זו ניתן להשיג על-ידי איזון בחלוקת העוצמה בין כוחות היבשה ועל-ידי מבט-על על מרכיבי כוחות היבשה, בדרך שתמצה את המירב מכוחות אלו.

צה"ל, הנתפס כאחד הצבאות הטובים בעולם, נשאר בבניינו ובמבנהו היסודיים גם אחד הצבאות השמרניים ביותר. בעוד צבאות ארצות-הברית, אנגליה, צרפת, גרמניה, מדינות העימות ואחרים עברו תמורות ושינויים מהותיים מאז מלחמת העולם השנייה ולאורך המלחמות האזרחיות השונות, הרי צה"ל - שגדל בלי הרף והחליף מערכות נשק ותפעול ממלחמה למלחמה - נשאר במבנהו היסודי ובחלוקת התפקידים בין המטכ"ל, החילות ומפקדותיהם, פחות או יותר כפי שהיה בעבר. לכן, הצורך לערוך מהפכה יסודית ומעמיקה בעקבות המלחמות ותוצאותיהן, על כל הפקת הלקחים מהן, היה מורגש כבר זמן רב.

תהליך השינוי הארגוני מתחיל כאשר הגוף המינהלי משוכנע יותר ויותר שהוא אינו יעיל בהגשמת מטרותיו, כאשר הנתונים הקיימים מצביעים על הישגים של

1. MILLER, INNOVATION, ORGANIZATION AND ENVIRONMENT, pp. 6-15

הארגון, הנמוכים מהנדרש ממנו. החידוש הארגוני יתרחש, לכן, כאשר הארגון רואה עצמו בלתי-מצליח, לפי ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, כאשר יש אי-התאמה בין מה שמקבלי ההחלטות בארגון מאמינים שהארגון צריך לעשות לבין מה שהוא עושה. פער זה בהופעה הארגונית ("Performance Gap") יוצר גירוי לחידוש. כאשר קיים פער בין ההופעה הארגונית לציפיות הסביבה מהארגון או לציפיות בתוכו, נוצר צורך בשינוי על-מנת לסגור אותו. הצורך הוא אביר-מולידו של החידוש הארגוני.

הארגון נבנה בדרך-כלל בצורה תוספתית. בכל שלב בחייו של הארגון נוסף בו עוד נדבך על-פי הצורך. בהזנחה מתמדת ומתמשכת בבנייה מסוג זה, ובשעה שהתנאים משתנים - יש צורך ברה-ארגון. הזנחה בבניין הארגון מביאה לליקויים אפשריים בתפקודו, הדורשים חידוש. ליקויים כאלה יכולים להיות:

התנגשויות אישיות בין מנהלים; איזון לקוי בין יחידות ארגוניות ועירוב תחומים; התנגשויות בין מטה ויחידות קו; היקף פיקוח גדול מדי ברמת המטה; פיקוח לקוי; אי-ידיעת המציאות הארגונית על-ידי מנהליו; רמת שליטה לקויה, וכתוצאה מכך - ניהול כושל של מנהיגות הארגון; גידול בסביכות הארגונית ובנסל הופעתו הביורוקרטית; גידול בתלות הארגון בסביבתו החיצונית; תיאום לקוי הפוגע בהשגת המטרות והמשימות הארגוניות; התערבות חיצונית גדולה מדי של קבוצות שונות בנעשה בארגון; תחרות וניגודים בין יחידות ארגוניות, ומאבקים המסיטים את היחידות מהגשמת מטרות הארגון ומהשגת יעילות ארגונית; ובמובן זה - סוציאליזציה בלתי-מספקת של החיים הארגוניים¹.

הרפורמה הארגונית דרושה על כן במקרים הבאים:

כאשר המינהל מפגר במילוי תפקידו - כשאינו עונה על הדרישות המופנות כלפיו, כשהביצוע אינו עונה על הסטנדרטים המצופים מהארגון; וגם כאשר המינהל עונה אמנם על הדרישות השוטפות, אך איננו מצליח לטפל בדרישות נוספות וכאשר תגופת הצמיחה מפתיעה אותו. למשל, צבא שהוכשר אך רק לעת שלום מתמוטט ברגע שמופעל עליו העומס המלחמתי הקל ביותר; אי-צפייה מראש את דרישות העתיד - מינהל החי את חיי השעה, בלי שיהיו לו אמצעי מחקר ויכולת התכוננות לעתיד; כשהמינהל אינו מאמץ שיטות יעילות לביצוע תפקידו - אינו יודע מה עושים האחרים ומנותק מהתפתחויות אחרונות בתחום פעילותו².

1 ראה: ארנסט דייל, "מכניקה של ארגון", דינמיקה של ארגון, עמ' 88-89 (יצוסט להלן); דייל, "מכניקה של ארגון".

וכן: LIPPITT LANGSETH & MOSSOP, IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE, PP. 2-3.

וכן: LEWIS, PUBLIC ENTREPRENEURSHIP, P. 14.

2 קיידן, רפורמות במינהל, עמ' 146-147.

הצורך לערוך רפורמה כוללת בצה"ל התמקד בשלושה כיוונים עיקריים: השגת שיטת עבודה נכונה וארגון יעיל, השגת יעילות וחסכון עליידי הקצאת משאבים נכונה (איוון), ארגון כוחות היבשה לקרב משולב (שילוב).

1.1 מבנה (ארגון) יעיל

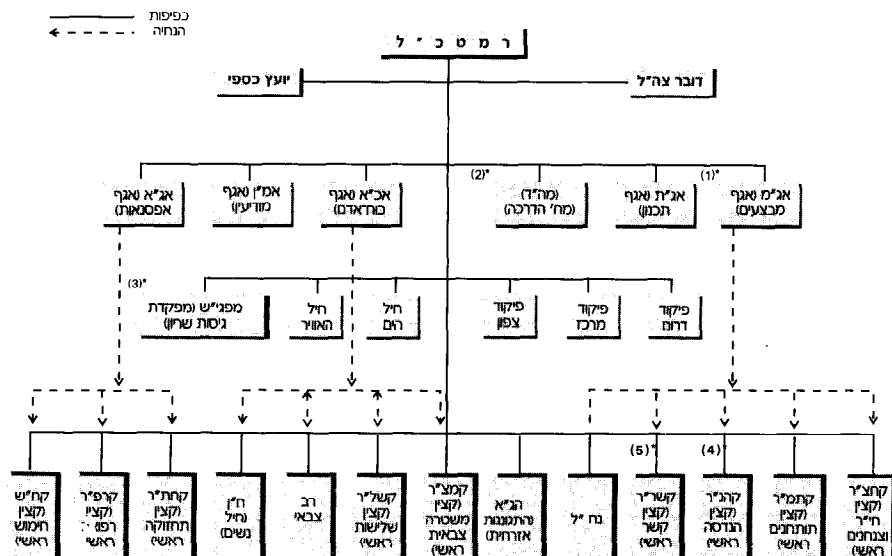
נאמר כבר כי הבעיה העיקרית של צה"ל היא קרב היבשה, משום שכישלון בקרב היבשה פירושו סוף המדינה. למדינת ישראל, השוכנת בשטח טריטוריאלי צר ומצומצם ללא עומק אסטרטגי, והמוקפת בשרשרת מעוכה של אויבים לאורך גבולותיה, יש צורך מרבי לקיים הגנה יבשתית איתנה ותמידית, אשר צריכה למנוע פלישה בתוך זמן קצר אל לב מרכזיה האזרחיים. לכן, מתוך הקריטיות של קרבת לב הארץ אל גבולותיה, ראו את עצמם הרמטכ"ל והמטה הכללי אחראים לניהול קרב היבשה. הם לא היו מוכנים שיחיה מטה יבשה נפרד (כפי שקיים מטה חיל אוויר), ולהשאיר את הניהול המבצעי והארגוני לדרג ביניים, אלא רצו לנהל אישית את קרב היבשה. כתוצאה מכך נוצרו שני מאפיינים: 1. היה חסר דרג שיטפל בבעיות של חילות היבשה, כחילות היבשה בפני עצמם. 2. נוצר מצב, שבגלל שהדרג המטכ"לי עסק בנושא היבשה, לא היה לו זמן לעסוק בקרב המשולב ובנושא הבין-זרועי. ראוי לציין כי בהוראות הפיקוד העליון (הפ"ע) הוגדרו רק ייעוד האגפים ותפקידיהם. להגדרה רשמית של ייעוד המטה הכללי ולתפקידיו אין שום זכר¹.

רוב הצבא בתחילתו היה של אנשי יבשה. היו בו מעט אנשי אוויר וים – אלה היו יותר חילות טכניים של מקצוענים. מטבע הדברים נוצר מצב שאנשי המטה הכללי היו ברובם אנשי היבשה, ומשום כך התמקדו בנושא היבשה, שהכירו אותו טוב יותר. בים ובאוויר, לדברי יעקב היכל, הם לא התערבו מפני שלא הבינו בנושאים אלה. בדרך זו, הרמטכ"ל היה בעצם גם מפקד חילות היבשה. הביטוי לעוצמת היתר של מוסד הרמטכ"לות היה, לפי ולד, במוטת שליטה בלתי-אפשרית של הרמטכ"ל, שכללה את ראשי האגפים במטכ"ל, אלופי הפיקודים, מפקדי זרועות האוויר והים, כמה מקציני החיל הראשיים וגורמים נוספים (ראה בתרשים שלהלן).

עוצמת יתר זו הביאה להיחלשותו של המטה הכללי, אשר לא היה יכול לשלב בבת-אחת תכנון, ניהול ופיקוד מבצעי. המטה הכללי, שכלל את כל אגפי המטה הכללי, ובייחוד את אגף התכנון בתחום התכנון האסטרטגי וארוך-הטווח, את מחלקת ההדרכה בנושא אימונים, ואת אגף האפסנאות בתחום ההצטיידות ואורך הנשימה הלוגיסטי, סבל ממגמה עקבית של היחלשות, אשר צברה תנופה בחמש-עשרה השנים מ-1967 ועד 1982. מגמה זו נגרמה, לפי ולד, כתוצאה מתהליכי התפוררות והתפצלות "מוטציונית" של אגפים מסוימים, עיוות, סרבול וניפוח מבני של אחרים ושחיקת התשתית האנושית – לרבות הדימוי העצמי של קציני המטה הכללי. המשמעות המצטברת של תהליכים אלה היתה פגיעה ביכולתו של המטה הכללי לתפקד כמפקדה

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 162.

מבנה צה"ל (לפני הקמת המפח"ש) (כללי)



- (*) 1 - יחידות מיוחדות הכפופות למטכ"ל באמצעות אג"מ לא פורסו. ראש אג"מ נחשב גם לסגן הרמטכ"ל.
 (2) * - מה"ד היא מחלקה במטכ"ל בפיקוד אלוף.
 (3) * - מפקדת גיסות השריון היתה מפקדת חיל בפיקוד אלוף.
 (4), (5) * - שהנ"ר וששר"ר מונחים גם על-ידי אג"א.

"המטה הכללי תרם את חלקו לפיחות שחל בסמכותו, להתרוננות אחריותו מתוכן, ובמקביל לכך - לחיזוק 'מוסד הרמטכ"לות'. שיטות העבודה ונורמות ההתנהגות שהתמסדו במטה הכללי גרמו לכך, שבעיות שוליות לא מצאו פתרון בדרגי השדה וגולגלו לאלוף הפיקוד, לסגן הרמטכ"ל ולרמטכ"ל..." כך הצטברו בצינורות מוסד הרמטכ"לות בעיות ונושאים, חשובים ולא חשובים, הממתנים להחלטת הרמטכ"ל, ונוצר "פקק" נורא שאינו ניתן להתרה. החלטות תורתיות וארגוניות עקרוניות, שלא התקבלו או שהתעכבו במשך שנים ונעשו באיחור, מסבירות את הפער התורתי ואת הפיגור הארגוני של כוחות היבשה (בהשוואה לזרועות האוויר והים), שנוצר והתפתח במהלך התקופה. במקביל שמרו הרמטכ"לים על מעמדם כגורם העל-זרועי היחיד והאמיתי במטה הכללי, שהיה במופגן מטה כללי יבשתי (להבדיל ממטה על-זרועי). בכל נושא בין-זרועי, הפוסק היחיד והבלעדי הוא הרמטכ"ל, שבאופן מסורתי היה תמיד קצין יבשה. ההחלטות הבין-זרועיות שיקפו אפוא חוסר איזון או איזון בין-זרועי לקוי. העדר פיקוח מסכ"לי בין-זרועי מאוזן הוביל במלחמות לא-ימיות התרומה באוויר ובים, להעדר שיתוף פעולה בין-זרועי, וברגיעה - לבניין כוח לא מאוזן. הרמטכ"ל, שהיה למעשה מפקד צבא היבשה, צבר אמנם כוח. לדבריו של אלוף מתן וילנאי, "עניינית זה יצר חולשה לאורך כל השנים, מכיוון שהרמטכ"ל אף פעם לא התפנה לעסוק ביבשה ברצינות וזה עבר לרמה של קציני החיל הראשיים". התחושה בצה"ל, בחילות היבשה - "בחילות הלוחמים" - היתה שהמשקל שצריך להינתן לכוח יבשתי ככוח הומוגני לביצוע משימותיו, איננו מספיק מכמה סיבות (לדברי תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד):

1. אין אף אחד שמסוגל לתת תמונה כוללת לצרכים - כי אף אחד לא אחראי לכול ביחד.

2. הרמטכ"ל, שכביכול הוא גם מפקד זרוע היבשה, עסוק כל-כך בבט"ש (ביטחון שוטף), שהוא אינו מספיק להקדיש את הזמן לחשיבה מסודרת ולבניין הכוח.

תפקיד הרמטכ"ל בצה"ל היה, במובן זה, לפי ולד, מעוות במידה שלא קיימת בשום מקום בעולם, והוא לא יכול להקדיש תשומת לב לפיתוח תורת לחימה ולבניין הכוח, כפי שבחיל האוויר ובחיל הים - שם יש אחריות אחת וכתובת אחת. אי-הקדשת תשומת הלב מתבטאת בכך שלמטה הכללי לא היתה תוכנית רב-שנתית אינטגרטיבית לבניין הכוח, כיוון שלא רצה בה, וזאת למרות שהתפקיד של בניין הכוח ופיתוח תו"ל (תורת לחימה) הוטל על המטה הכללי. כל עוד היה הצבא קטן, חיל השריון מילא את החלל שנוצר. כל השילוב הבין-זרועי גם באופן תורתי הוטל עליו, במסגרת התו"ל של העוצבה המשוריינת, הכוללת בתוכה את כל גורמי הלחימה - שריון, חי"ר, ארטילריה וכדומה. אבל ככל שהצבא גדל, לדברי אלוף (מיל') מנחם מרון, ונעשה מורכב יותר, לא

היה מסוגל המטה הכללי למלא את תפקידיו כראוי - לתת את תשומת הלב הראויה לכוח הלוחם ביבשה. מבנה רצוי של מטה כללי הוא (אם כן) זה שמעניק סמכויות לחילות ומספח את הגאווה החילוית ואת מקצועיות החיל.¹

בצה"ל היתה, על-פי מרדכי ציפורי, בעיה בהבנה מהו פיקוד. הרמטכ"ל צריך לשלוט על הזרועות ולא על הכיתות או המחלקות. משום כך, צריך שיהיו לו שלושה אורגנים: חילות היבשה עם מפקד חילות היבשה, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים, ואת אגפי המטה הכללי, שצריכים לתת את השירותים. דרכם הוא מקיים את השליטה והמיוצג המקסימליים. כל רמטכ"ל שירצה לשלוט בחטיבות, בפלוגות ובגדודים יעשה דייסה גדולה, והמיוצג של הכוחות יהיה פגום. לרמטכ"ל ולסגנו עיסוקים רבים, וקשה להם משום כך לרכז את נושא היבשה. לרמטכ"ל אין מספיק זמן, כך שהדבר היה נתון בדרך-כלל לידי של ראש אג"מ, שהיה ממונה על התיאום בין החילות. אולם עוצמתו הסגולית של ראש אג"מ, יחסית למפקדי החילות, היתה כזו שהוא לא היה יכול להיות המכריע, מה גם שהוא עוסק במטכ"ל ובאגפיו.

הדבר בא לידי ביטוי בזווית הראייה של קצין חיל ראשי לשעבר (תא"ל (מיל') יהודה כהן, קהנר): "בדרגות הבכירות הבנתי שמשוה 'דפוק' - שהמפקד הישיר שלי הוא הרמטכ"ל שהוא גם מפקד חיל האוויר וחיל הים. לחילות המסתערים לא היה מפקד, אבא. בכל דבר קטן פנינו לסגן הרמטכ"ל, וזה לא סידור שהוא מתעסק בכל ג"נ², שעות מנוע וכדומה. לא היתה לנו כתובת מוגדרת. (אם כי הבנתי שכשתהיה פונקציה כזאת, יהיה משהו בינינו לבין הרמטכ"ל)."

המבנה הארגוני חלקי, שבו התבצע התהליך המינהלי הצבאי, סבל מעומס יתר שהצטבר במטכ"ל ובמיוחד אצל סגן הרמטכ"ל. סגן הרמטכ"ל, על עוזריו, מילא בעצם, לדברי אלוף מתן וילנאי: "שלושה תפקידים": 1. סגן הרמטכ"ל - תפקיד שדורש עבודה מועטה; 2. ראש אג"מ - המתאם את עבודת המטה הכללי, וזו עבודה במשרה מלאה; 3. מפקד כוחות השדה - שדרכו עבר הפיתוח, כנציגו של הרמטכ"ל לעסוק בנושא זה (שכן הרמטכ"ל לא התפנה לעסוק בזה), וגם זו עבודה במשרה מלאה. זאת אומרת, שאדם אחד ביצע שניים וחצי תפקידי אלוף לפחות, וזה בלתי-מתקבל על הדעת." בפועל, גורמים אחרים במטכ"ל שיכלו לעסוק לכאורה בבניין כוחות היבשה, כמו מה"ד, אף פעם לא הגיעו למצב שעסקו בזה. לדברי תא"ל (מיל') אבישי כץ, "ראש אג"מ, כסגן רמטכ"ל, לא הגיע לעסוק בזה אף פעם, כי היה עסוק בדברים אחרים. ובעצם החילות האלה (חילות השדה) נשארו כל אחד לנפשו, והתוצאה היתה בסך-הכול שהם נחלשו." בעיות העומס והתיאום בעבודת הרמטכ"ל והפגיעה שהיתה לכך בבניין כוחות היבשה, מתוארות היטב בספרו של אלי"מ (מיל') דר' עמנואל ולד, "קללת הכלים השבורים":

1 אלוף משה בר-כוכבא (בריל), "מבנה, ארגון ואיכות של המסגרת הצבאית", איכות וכמות, עמ' 487 (יוסטס להלן: אלוף בר-כוכבא: באיכות וכמות).

2 ג"נ - רכב קל להסעת חיילים.

"מאז שבניגוד לכל היגיון הוכפפו כל גורמי המטה הכללי - ראשי אגפים, מפקדי הזרועות... וחלק מקציני החיל הראשיים - פיקודית ישירות לרמטכ"ל, נבצר מאגף המטה (אג"מ במטכ"ל), שהתרוקן מתכניו ומכליו, התפורר וכבר לא היה אגף - לנווט, להוביל, לתאם, לשלוט ולפקח על פעילותם בכלל ועל עבודת המטה הגבוה בפרט. ההכוון והתיאום של אגפי המטה הכללי הפך לריטואל עקר, חסר מהות ו'שיניים', שסממניו החיצוניים הם סבכים אינ-סופיים של דיונים שאינם דיונים... שבהם מציגים ראשי האגפים בפני ראש אג"מ תוכניות עבודה ותוכניות אימונים "שאינן נגזרות מצרכים מבצעיים מוגדרים ומתפוסות לחימה יבשתית משולבות... ולאחר אישור ראש אג"מ חוזר אותו ריטואל על עצמו פעם נוספת אצל הרמטכ"ל, ולפעמים מתקיים סיבוב נוסף שלו אצל שר הביטחון... גם התואר הנוסף - סגן הרמטכ"ל - שהוצמד לראש אג"מ... אינו מעניק כל תוכן ממשי או מעמד לראש האגף שהיה אמור להוביל ולנווט את המטה הכללי.... תכנון בניין הכוח הצה"לי, שהיה אמור במקורו להתבצע במחלקה אחת, התחלק והתפצל בתוך האגף (לתכנון) ומחוצה לו. תכנון בניין הכוח של הזרועות (אוויר וים)... הואצל לזרועות והתבצע במסותיהן. תכנון בניין הכוח היבשתי, שנותר באגף התכנון, התפצל בתוכו לרסיסים כופלים, חופפים ומקבילים."

"הצטברות עוצמת היתר באגפים החזקים של המטה הכללי מודגמת בדרך השתלטותם של אג"א ושל אכ"א על החילות המקצועיים (האמורים לבנות את הקדרים הלוגיסטיים והשלישתיים, לפתח את תורות ההפעלה ולהטמיען בהם). עוצמה זו של האגפים, הנובעת גם כתוצאה משליטה כמעט בלעדית במקורות מידע, בתקציבים ובכוח-אדם, הביאה את ראשי האגפים ליטול לעצמם גם את האחריות לבניין הכוחות המקצועיים ותורות התפעול שלהם. בתנאים אלה היטשטש הניגוד הטבעי בין שיקולי 'בונה הכוח' (החיל המקצועי) לבין שיקולי 'המשתמשים בכוח' (אגפי המטה הכללי והפיקודים המרחביים), ובכל מקרה של קונפליקט 'זכו' תמיד האחרונים". חייבת היתה להיות בכל הרמות חלוקה בין תכנון הבניין - הגורם שמופקד על בניין הכוח למלחמה, לבין הפעלת הכוח. לחיל האוויר התאפשר לשלב את בניין הכוח ואת הפעלתו במפקדה אחת - כי הכוח מופעל ממקום מרכזי ולא מקצים אותו לזירות. כך גם בחיל הים. לעומת זאת, כוחות היבשה מופעלים באמצעות פיקודים או בפעולה מיוחדת על-ידי המטכ"ל ישירות. לכן היתה חייבת להיות כאן חלוקה בין מי שבונה לבין מי שמפעיל (בונה זה גם הכשרה, קיום וכדומה). המבנה דמה למדי לקורה בארצות-הברית, כשתפקידם של המסות הכלליים - אוויר, ים, יבשה, מארינס הוא לבנות את הכוח, אבל בארצות-הברית מקצים אותו לזירות בעולם כולו, פרט לכוחות המחץ האסטרטגיים או כוחות המעורבות שמופעלים בצורה מרכזית עם מפקדה מיוחדת, אבל

גם לה מקצים כוחות. אי-אפשר, לדברי דר' עמנואל ולד, לבנות כוח באמצעות 12 חילות, שכל אחד מהם תלוי ישירות ברמטכ"ל.

העובדה שהיה חסר גוף מרכזי המופקד על חילות השדה הומחשה בכשלים ביורוקרטיים נוספים, אשר התבטאו בתהליך המינהלי הצבאי בשניות וכפילות בערוצי התקשורת והדיווח של כוחות היבשה והמטה הכללי. הפקודות (מהמטה הכללי לגורמים בשטח) והדיווחים (מהשטח למטה הכללי) עברו במקביל בשני צינורות נבדלים: בצינור האג"מי של הפירמידה המבצעית (מטה כללי - פיקוד מרחבי - אוגדה), ובו-בזמן בצינור המקצועי של קציני החיל הראשיים והכפופים להם. כפילות זו פגעה בעיקרון הבסיסי של אחדות הפיקוד¹.

העדר גוף מרכזי על חילות השדה הביא, לדברי מרדכי ציפורי, גם לכך, שיריבויות אישיות בין הקצינים הגבוהים מנעו שיתוף פעולה גם בין הגופים הכפופים להם (החילות). הרמטכ"ל הפך למעין גורם מפשר בין החילות והזרועות, ולא מפקד-על. מצבו ה"חולה" של הצבא הביא לכך שצה"ל נתפס בעיני הקרובים לענייני הביטחון כמעין קונפדרציה של אחוזות, שהתיאום ביניהן נעשה קשה יותר ויותר. התשובה ש"כך אי-אפשר יותר" גמלה בקרב החילות הקרביים והם חיפשו עוגן-הצלה לצבא ההולך ומתאבן, ואשר המטה הכללי מאבד בו בהדרגה את השליטה על החילות². "תחלואתו" הארגונית של צה"ל הצטיירה גם בעיניהם של גורמי חוץ. גורמים כאלה מצאו בצה"ל ניהול לא טוב, ולעתים גרוע, של המערכת, ביורוקרטיה מסורבלת, וכפילויות לאין-סוף בתחומי מינהל רבים. הם גם ציינו את העובדה שחלק ניכר מהפיקוד של צה"ל כורע תחת נטל עבודה בלתי-פוסק, המותיר מעט מאוד פנאי ללימוד ולחשיבה שקטה³.

מבנה צה"ל, סדר כוחותיו, תוכניות האימונים שלו, בניין כוחותיו, תכנון זה מכבר שינויים מפליגים. שרי הביטחון והרמטכ"לים היו גם הם ערים לכך, בעיקר לאחר מלחמות ולנוכח גידול ניכר בסדר הכוחות הצבאי. קשיי השליטה על צבא כה גדול, הצורך בשיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי, המבנה המעוות של המטה הכללי, שעיקר פעילותו היה בתחום כוחות היבשה - כל אלה היו גלויים זה מכבר. ואולם, השינויים שנעשו בצה"ל מאז מלחמת יום-הכיפורים, הן בארגון הפנימי והן במבנה, לא היה בהם די. היה צורך ליצור מסגרות ארגוניות חדשות ומקיפות, בייחוד ברמטכ"ל ובכוחות היבשה. הרמטכ"ל לא שונה למעשה מאז הקמתו. כל השינויים שנעשו בו לא היו אלא קטנים ביותר - טלאים והרחבה או צמצום, אך לא רה-ארגון. הקפיאה על השמרים איפיינה את הגוף הארגוני ה"חולה" בכל צעד ושעל. ההיצמדות לסטטוס-קוו והניסיונות להגן

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 171-178.

2 זאב שטרנהל, הארץ, 19.12.79.

3 הארץ, 19.9.80.

עליו יצרו בסוף שנות השישים לא רק מחסום בפני כל חשיבה ועשייה מדינית, אלא גם בסיס להסתאבות צבאית¹.

צה"ל הפך בחמש-עשרה שנים למבוכ ביורוקרטי כבד, מגושם ומסורבל במידה חסרת תקנה, שעיוותו איכל כל יכולת צבאית. כך קרה, לפי דר' ולד, שאת הלחימה הטקטית של 1967 החליפה בשנת 1982 "לחימה ביורוקרטית", ומערכת צבאית הפכה (בעקבות התסמונת הביורוקרטית שפשטה בה), להיות גוף מנופח, מזוהזז וחסר שרירים, שעיקר מעייניו בשגרת היום-יום ובאבטחת קיומו השוטף. עבודת הממסד הצבאי התחלקה בין פיקודים, זרועות, חילות, כפילויות של מסות וגופים נוספים, בדרך שהנציחה פיצול וחפיפה. וכך קורה שהיררכיה פיקודית-מבצעית ברמת הפיקוד המרחבי וברמת האוגדות, המופקדות על הכנת הכוח למלחמה במרחבה, התחלקה בשליטה על הכוחות עם החילות ועם גורמי מטה כללי, ותוך כדי כך התקיימה שניות באחריות, שהונצחה בצינורות פיקוד ודיווח כפולים ומקבילים. כך גם נבנה סדר כוחות היבשה במפוצל, כאשר התהליך מוכוון על-ידי גורמים חיליים, המונעים משיקולים סקטוריאליים ואינטרסים ביורוקרטיים צרים, ואף הם פועלים במקביל ללא הכוונה ושליטה אפקטיבית של מוקד החלטה מרכזי אחד².

במצב זה לא ניתן היה להמשיך. הפער ב"הופעה הארגונית" של צה"ל הלך והתרחב. על-פי יצחק רבין: "הצורך בשינויים מתמידים בכל צבא ובמיוחד בצה"ל נובע מידיעה שקיפאון ושגרה סומנים בחובם את האסון הגדול ביותר. איש צבא שאינו מסוגל להכיר בכך שנסיבות, כלי-נשק וממדים השתנו, ושעתה הכרח שיבוא גם שינוי בתפיסה ובארגון, גורם נזק חמור לעצמו ולעניין... מצבה הכלכלי הקשה של מדינת ישראל בשנים הבאות והתמורות הצפויות ושאין צפויות במזרח התיכון מחייבים את המטכ"ל להיות באמת מטה כללי על-זרועי, ולעסוק בראיית המלחמה הבאה, במבנה הכוח ובדרכי פעולתו ובהרכב הבין-זרועי. תעסוקה זו מחייבת להעביר למפקדת כוחות השדה (העתידה לקום) תפקידים שבעבר יכול היה הרמטכ"ל להתפנות לטפל בהם". הקמת המפח"ש, על-פי רבין, היא שינוי ארגוני שנובע מן ההיקף הגדל והולך של הכוח הצבאי של מדינת ישראל³.

מאז מלחמת יום-הכיפורים הושם בצה"ל דגש בעיקר על גידול ועל כמויות. הגידול הכמותי הצריך גם שיפור איכותי, אולם איכות צבאית איננה יכולה להיות מוגבלת רק לשיפור איכותו של היחיד. ארגונו היעיל של הצבא הוא אמצעי לא פחות חשוב למיצוי היכולת ולהפעלת המערכת בצורה נכונה. מיצוי טוב של עוצמת צה"ל ושמירה על איכותו אינם תלויים רק בכלי-הנשק, אלא בארגון ובניהול טוב יותר של

1 הארץ, 19.9.80.

2 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 195.

3 דבר, 21.12.79, ידיעות אחרונות, 14.12.79.

מסגרותיו הגדולות ומפקדותיו, ובהפקת המירב מכוח־האדם המוגבל העומד לרשותו. התמונה שהצטיירה בצה"ל בשנים שלאחר מלחמת יום־הכיפורים הצביעה על סכנה שצה"ל יקפא על שמריו ויכנס לסטגנציה. היקפו הנרחב של צה"ל, אילוציו התקציביים, מצוקת כוח־האדם ומערכת האיומים שנקבעה ב"הערכת המצב" – נתונים אלו חייבו כל מי שאינו מבקש לקפוא על השמרים ליזום ארגון מחודש.

היתה דרושה מהפכה בארגון חילות היבשה. לא אגף נוסף, ענף או מחלקה שיפתרו בעיה מוגדרת, אלא שינוי יסודי במבנה, שהתפתח מתוך עצמו במשך כארבעים שנה, והמצדיק לא כמעט את תיאוריית הניהול של פרופ' פרקינסון. היה צורך בחידוש מהפכני. ולפי פרופ' דרור: "נוכח השינוי בנסיבות שעל כוחה הצבאי של ישראל להתמודד איתן ונוכח האופי המהיר והקפיצתי של שינויים בתשומות לכוח הצבאי ובנסיבות פעולתו האפשריים, הרי שבניית הכוח הצבאי צריכה להיות גם היא בחלקה לא־קווית ואף קפיצית. ללא נכונות ומאמץ לערער תורות מקובלות וגם 'להרוס' חלק מהן – לא יכול להתקיים מאמץ נמרץ לחדשנות."¹

היה צורך בחידוש "קפיצתי" וב"הרס יוצר" של המבנה הקיים, תוך יצירת מסגרת ארגונית חדשה וטובה יותר. היה צורך בחידוש ארגוני שיתמודד בכשלים הביורוקטיים; שיביא לשיפור בתהליכי קבלת ההחלטות וינהיג תרבות פיקוד וניהול מתקדמת יותר² – בייחוד ברמות הגבוהות; שיקבע נוהלי עבודה יעילים; שיקבע צינורות תקשורת נכונים – קצרים ואמינים; שיתמודד בהתחזקות היתר של מפקדת החיל מחד־גיסא ובהיחלשות המטכ"ל מאידך־גיסא; שישפר את תהליכי העבודה בין המטה ליחידות הקו; שיאפשר למטכ"ל לשלוט "באמת" על הצבא ולהימנע מהחלשת היבשה, תוך התחזקות הזרועות בראשות האלופים – חידוש שיאפשר ליבשה לקבל את העדיפויות המיוחדות לה ולהגיע, לדברי אלוף מתן וילנאי: "ללכידות פנימית"; חידוש שיקל על המטה הכללי בשעת שלום בתחום עבודת המטה, חידוש שיצמיח גוף, אשר יעסוק בבנייה משותפת של מרכיבי מאמץ הלחימה, כולל תו"ל, מו"פ (מחקר ופיתוח), ארגון, אימון, כוח־אדם וכדומה; חידוש שיביא לחיזוק אגף המבצעים ויאפשר לו להתעסק במשימותיו, שיאפשר למפקדים להתעסק יותר בבעיות מצביאות ופחות בבעיות ניהול שוטפות, גוף שיאפשר חלוקת עבודה נכונה בין הפונקציות הארגוניות, השגת תיאום והשגת יעילות טובה יותר בתפוקה הארגונית.

1.2 איזון (יעילות וחיסכון)

תפקיד מיוחד של החידוש הארגוני הוא, לפי דייל, להבטיח כי יישמר איזון בין יחידות הארגון – בחלוקת העבודה, בחלוקת המשאבים, בחלוקת הסמכות (ריכוז מול בידור), כוח־האדם וכדומה – תוך שימור רמת הגמישות הרצויה לארגון, ומתוך כוונה להשיג

1 פרופ' יחזקאל דרור, "סיב תהליך ההחלטה כמרכיב קריטי בבניין הכוח", באיכות וכמות, עמ' 458–459 (יצוט להלן: פרופ' י. דרור, באיכות וכמות).

2 תא"ל דוד כץ, תורת הלחימה כמרכיב איכות, איכות וכמות, עמ' 427.

יעילות ארגונית ורמת חיסכון רצויה בתפוקת הארגון ובתהליכיו המינהליים. האיוון בין מרכיבי הכוח הוא תנאי הכרחי לניצול מיטבי של המשאבים ולמבנה נכון של הכוח. איוון זה הוא לב-לבה של אמנות בניין הכוח, ועל המתכנן ומקבל ההחלטות – מרמת המטה הכללי (האיוון הבין-זרועי והבין-חילי) ועד לרמות הנמוכות ביותר – להעמידו במרכז שיקוליו. כוח צבאי שאינו בנוי בצורה מאוזנת לא יוכל להביא להישגים הנדרשים, גם אם הוא גדול מאוד. צבא המבוסס על זרוע אווירית אדירה וכוח יבשתי קטן לא יוכל להביא להכרעה במלחמה. זרוע יבשה המתבססת על יסוד אחד (חי"ר, שריון) ללא איוון בין מרכיבי הכוח המסתער, המסייע והמתחזק, היא פגיעה, רגישה ובדרך-כלל חסרת יכולת לתפקד¹.

מאז מלחמת יום-הכיפורים התבסס הגידול הכמותי בעיקר בסדר הכוחות היבשתי, במספר העוצבות ובשיפור ניכר באיכות כלי-הנשק. זה היה המאמץ העיקרי, במיוחד בשנים 1974-1976. כמויות הנשק שהגיעו מארצות-הברית חייבו קודם-כול הכשרה מזורזת של מפעילים ומפקדים, בידיעה ברורה שהאיכות נפגעה. בשנים אלו נרשם גידול כמותי חסר תקדים בסדר הכוחות היבשתי של צה"ל. גידול זה הושפע מבעיות תקציביות שהכבידו על הצטיידות הצבא – בעיות שדרשו תכנון יעיל ואיוון נכון בין צורכי החילות. איוון נכון בין המסגרות הארגוניות והתאמת מבנה היחידות וגודלן לאמצעי הלחימה הקיימים והעתידיים ולמשימות המוטלות על היחידות בקרב – כל אלה חיוניים לצורך מיצוי הכוח². נראה כי חיוניות זו נפגמה בצה"ל מאז מלחמת יום-הכיפורים. לדברי תא"ל (מיל) איציק בן-דב: "אחרי יום-הכיפורים ניסתה המערכת לשקם את עצמה והלכה על כמות במקום איכות. הגישה היתה על צבא של מסות – ובצבא של מסות אבדה השליטה לגמרי."

"השקעות עתק מסיביות של מקורות כלכליים בבניין הכוח הצבאי, במהלך שנות ה-70, הבינו גידול כמותי מובהק בסדר הכוחות של צה"ל ובמאגר אמצעי הלחימה שלו, אולם אותה גיאומטריה בתשומות לא רק שלא הביאה להבנה טובה יותר של השימוש בהם (סיב ומקצועיות הפיקוד והמפקדות, דוקטרינות של לחימה טקטית ושיטות הפעלתן, מבנה הכוח, שיטת האימונים והמוטיבציה), ולשליטה בהם, אלא שעודדה את מגמות ההתעלמות מהם, וזו הובילה להזנחתם."³ אותם מדדים החשובים לבנייה מאוזנת של הכוח הוזנחו – מה שפגם בהכרח ביעילותו של הארגון.

"בזירה היבשתית אין כל אפשרות להגיע להגדרות מדויקות ולתחום את מאון מרכיבי הכוח במושגים מדעיים או במושגי סימולציה... כמות הקומבינציות בין הגורמים היא כמעט אין-סופית... כדי להגיע להחלטות טובות יותר, משתמשים בניסיונם הקרבי המצטבר של המפקדים בצה"ל ומעבירים את ההצעות ב'מסגרת' זו. ההחלטה הסופית היא ממוצע הדעות."⁴ אולם, ממוצע זה כולל גם תפיסות עולם

1 אל"מ שלמה, "גודל הכוח ורמת הביטחון", איכות וכמות, עמ' 351-352.

2 אלוף עינן, באיכות וכמות, עמ' 483.

3 עמנואל ולר, קללת הכלים השבורים, עמ' 142-143.

4 אלוף עינן באיכות וכמות, עמ' 483.

ניגודיות, שותפויות אד-הוק, איגודי כוחות "פוליטיים-ארגוניים", שאיפות קידום, מאבקים על סמכויות, עוצמה אישית, עוצמה יחידתית/חילית וכדומה. ולדבריו של תא"ל (מיל') אישי כץ: כך נבנה הכוח הצבאי, על-פי "מלחמה שמתנהלת על החשיבות של כל כוח. מה'חשיבות' נגזרים אמצעי לחימה, תקציבים להצטיידות ולאימונים ושיקולים של כבוד - מי בכיר יותר, מי קובע, מי מכתוב וכו'. ובמצב זה נוצר בעצם מצב שבצה"ל כולו - מרכיב היבשה היה מפורר וחלש ולא היה לו אבא".

חוסר האיוון בחילות היבשה התבטא בכך, שהפיצול והעוצמה של החילות השונים גרמו לעיוות המערכת, לבזבוז משאבים, כך שחלוקת המשאבים ובניין הכוח במרבית המקרים לא היו בנויים למעשה מניתוח הגיוני של היסודות הדרושים כדי לבצע מלחמה, אלא נבנו מהעוצמות של החילות. מי שהיו לו מרפקים וידיים חזקות הצליח להתמודד ולהשיג. כאשר בחיל השריון היו אנשים חזקים, כאלוף טל ואחרים, זכה החיל בעוצמה כה חזקה עד שניסרל חילות אחרים, ולזה היה מחיר כבד במלחמות. את הפתרון לעיוות ארגוני כזה ניתן למצוא, על-פי מרדכי ציפורי, רק בגוף קומפקטי עם ראייה כוללת, שבתוכו יהיו כמה גופים מקצועיים שידאגו לפיתוח המקצועי, שיוכיח את עצמו בשדה הקרב. מי שצריך לראות את הכול בראייה כוללת: כמה ארטיילריה, שריון, הנדסה וכן הלאה צריך, ואת מקומם בצורך הכולל, הוא מפקדה אחידה לנושא. השינוי או החידוש הארגוני יתרחש, במובן זה, כאשר מופיע חוסר איוון בין מרכיבי הכוח בארגון¹.

ההזנחה והעיוותים בבניין הכוח נבעו מהמבנה המפוצל, ה"קונפדרלי" של צה"ל. במבנה זה היו פיקודים מרחביים, אשר השתמשו בכוח ואף היתה להם אחריות חלקית להקמת יחידות ולאימונים, אולם לא היה בידם התקציב המתאים או גופי-פיתוח. מצד אחר, גם לחילות השדה המסעירים לא היה תקציב, והם נעדרו יכולת ממשית לקבוע סדרי עדיפויות. כך יצר מבנה הכוח היבשתי בצה"ל פיגור בתהליך בניין כוחות היבשה, לעומת בניין הכוח בזרועות הים והאוויר, אשר פעלו בריכוז הסמכות והאחריות במפקדה אחת. המבנה הקונפדרטיבי יצר "משיכה ברוחב" לכיוונים שונים, שלא איפשרה, לפי רא"ל דן שומרון, התמקדות בבניין הכוח היבשתי וניצול נכון של המשאבים². בהיות כל זרוע מיוצגת בנפרד כלפי המטכ"ל, ומציגה את העמדה הכוללת מטה, נשחקים בהכרח החילות ב"התמודדות" בין זרוע הים והאוויר מול החילות. בהתמודדות זו הופיעה היבשה כתת-קבוצות של חילות, כשכל חיל מבחינת הראייה הכוללת "אחראי" לחצר הפרטית שלו", לדבריו של תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד. כל החילות הנלחמים על היבשה (חי"ר, הנדסה, שריון ותותחנים), "בניגוד לחילות שנלחמים באוויר ובים ומאורגנים כחילות לכל דבר, נשארו במשך שנים בודדים כל אחד לעצמו,

1 ראה ב: LIPPITT, LANGSETH & MOSSOP, IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE, p. 102.

2 רא"ל דן שומרון, בצה"ל בחילו, עמ' 183-4.

ללא שום תיאום, ובעצם - במלחמה בינם לבין עצמם, לדברי תא"ל (מיל') אבישי כץ. קציני החיל הראשיים, כל אחד בפני עצמו, היה חלש אל מול כל גורם שהיה גורם זרועי כמו ים ואוויר. מתן וילנאי: "חיל האוויר - עדיפותו אינה מוטלת בספק. חיל הים, שהוא למעשה גוף שולי בצבא, גם הוא הצליח להגיע להישגים כמעט בכל התחומים בגלל עדיפותו כזרוע." היבשה, כ"ת-קבוצות, לדבריו של אלוף (מיל') אברהם סמיר, "לא רק שנחלשה מול זרועות האוויר והים, אלא שנפגעה גם בתוכה, משום שנוצרו כפילויות וחוסר עדיפויות וכל מי שהיה חזק יותר השיג יותר. במלחמת ההתשה היתה בהלה ארטילרית, וכולם היו בפניקה ארטילרית. במלחמת ששת-הימים עשו הסנקים עבודה טובה בלי חי"ר - וכולם פתאום רצו שריון. איך אפשר לבנות כך איזון? היה בדרך שלם. כמו שלא ניתן שבחיל האוויר יהיה חיל תובלה, הליקופטרים, הפצצה, חיל מטוסי יירוט וחיל הנ"מ (נגד מטוסים) - כשכל אחד ימשוך לכיוון שלו, ואחרי זה צריכים כולם יחד לצאת למלחמה - כך לא ניתן שיהיה המצב בחיל היבשה. רק חיל היבשה, שעליו המטלה הגדולה ביותר במלחמה, היה מפוצל בכל התחומים והיה לכך מחיר כבד בכל המלחמות."

הפיצול נבע מכך שהצבא הוקם, כאמור, בהעתק שלא תאם תמיד את הצרכים. לדבריו של רא"ל (מיל') משה לוי: "השריון למשל, בהקמת הצבא, לא היה לו כמעט מקום עד שהקימו את מפקדת גיסות השריון. לעומת זה, התיאוריה היתה שהחי"ר הוא של הצבא, אז במשך שנים רבות לא היה קצין חיל ראשי לחי"ר, ורק אחרי יום-הכיפורים הקימו קצח"ר. כלומר - עד יום-כיפור, כולל, חשבו שכל הצבא זה חי"ר וכל אחד הוא חי"ר." גיסות השריון, שהיו בפועל במשך שנים רבות ה"גוף המוביל" בצבא, נטלו את הבכורה בצבא, לפי תפישתו של רא"ל (מיל') מוטה גור. כך שהחי"ר והצנחנים כמעט לא קיבלו ציוד חדש בשנים שקדמו למלחמה (יום-הכיפורים). הם היו מפגרים מבחינת הציוד ותורת הלחימה הניידת, והרגשתם היתה שהגיס (גיסות השריון) יבלע את חיל הרגלים בכל מסגרת של פעולה ארגונית לריכוז ביבשה. בעוד שהתפתחותו של חיל השריון היתה דומיננטית ביותר, על חשבון התפתחותם של חילות השדה האחרים, היה למעשה חיל הרגלים החיל היחיד בצה"ל שלא אורגן במסגרת חילית במשך רוב תקופת קיומו של צה"ל. הנימוק היה שרוב בניינו של הצבא הוא חי"ר, וממילא אין צורך בהדגשת הייחודיות החילית של החי"ר. מיסוד החי"ר בעבר והקמת מפקדת קצין חי"ר ראשי היו כרוכים בהענקת סמכויות נפרדות של מינהלת כוח-אדם למפקדה אחת - לגבי חלק הארי של צבא היבשה. המטכ"ל, שלא יכול היה להשלים עם מצב כזה, הטיל את האחריות לחי"ר על ראש מה"ד במטכ"ל, מה שהמשיך את החלשת החי"ר עד לתחילת שנות ה-70 לערך, עם הקמת מקחצ"ר.

גם מצב ההנדסה לא היה טוב. בעוד שהארטילריה כבשה את מקומה בצה"ל במלחמת ההתשה, ובמלחמת יום-הכיפורים כבר לא היה ויכוח באשר לחשיבותה, הרי

שההנדסה היתה הישעיר לעזאזל". במובן זה, בכל תקופה היה חיל נחות, ולדבריו של רא"ל (מיל) מוטה גור, חיל הרגלים וגם השריון חשבו שההנדסה לא מסוגלת להבקיץ מכשולים, גם אם ההתבצרויות של הסורים והמצרים לאחר המלחמה (יום הכיפורים) הוכיחו, שללא כושר הנדסי גדול להבקעת מכשולים אנחנו עלולים להיתקע.

חוסר אחידות בארגון הצבא וזווית ראייה משתנה ובלתי־מאוזנת בבניין הכוח בלסו במיוחד בזמן מלחמת יום־הכיפורים. במלחמה בלסו הנקודות האלה עוד יותר, נוכח חולשת החילות בגלל חוסר גיבוי מספיק. החילות היו מין "בנים חורגים", לדבריו של תא"ל איציק בן־דב, אלא אם כן היה להם פטרון. לקחי הקרבות במלחמת יום־הכיפורים מורים על הצורך בהעמדת מפקדה חזקה של ה"ירוקים" - כפי שמכונים חילות היבשה - שתתמודד על חלוקת משאבים נכונה יותר בין הזרועות, ושתוכל להתמודד בתוך המערכת מול ה"כחולים" (חילות האוויר והים). יש האומרים כי פני הקרב בתעלת סואץ היו שונים אילולא הוקצו משאבים גדולים כל־כך לרכישתם ולהפעלתם של מטוסי סקיי־הוק רבים כל־כך ("ארטילריה מעופפת") - שכושר פעולתם נפגע קשות על־ידי טילי קרקע־אוויר, ואילו היה חלק ממשאבי התקציב וכוח־האדם שהופנו לחיל האוויר מוקצה להקמת ארטילריה יבשתית חזקה.

האיוון הנדרש במקרה זה לא התקיים, בין השאר בגלל העובדה שקצין תותחנים ראשי היה "רק" תת־אלוף ועוצמתו הסגולית קטנה יותר מול מפקד חיל האוויר, שהיה אלוף. במבנה ארגוני זה של צה"ל פעלו חילות השדה, כל אחד לפי משקלו הסגולי, ישירות מול אגפי המטכ"ל והרמטכ"ל. כל חיל פיתח זווית ראייה חילית ייחודית לו באשר לצרכיו וסדרי העדיפויות שלו. ואולם כל זווית ראייה נפרדת מחטיאה את המטרה. צורכי חיל אחד לא בהכרח תאמו או חפפו את דרישות החיל האחר. החלוקה בין החילות נקבעה לפי תיחום מקצועי - ייעודי־טכנולוגי - שתאם את צורכי שנות ה־50 הראשונות. תקציב היבשה המצומצם, שהיה בידיו של הרמטכ"ל, לא חולק בצורה נכונה ורצויה, נוכח גידולו של הצבא אשר מנע ברמת המטכ"ל מלהיכנס לפרטי הפרטים ולקבוע את סדרי העדיפויות. בפועל, קבע הרמטכ"ל אחריות רחבה לקציני החיל הראשיים, מבלי להקנות להם את הסמכות ואת היכולת לאופטימיזציה. החילות היו ללא תקציב וללא "סל משאבים", כלומר ללא יכולת לקבוע סדר עדיפויות ריאלי. הפיצול הפנימי הלך והעמיק כאשר גופים שונים עסקו בתקציב, בפיתוח, בכוח־אדם, במודיעין, בלוגיסטיקה וכדומה. במבנה ארגוני זה נפגעו חילות השדה בכך שלא ניתן היה לבצע חלוקה של משאבים ואמצעים בצורה מאוזנת ומושכלת¹.

עד כה לא היתה זרוע יבשה, בניגוד לחיל האוויר ולחיל הים, וכיוון שכך, לדברי אלוף (מיל) שמואל גונן, "לא היה אבא ואחראי אישי לכוחות היבשה. עובדה זו פגעה בעדיפות שקיבלו כוחות היבשה, למשל בתקציבים. למעשה, הרמטכ"ל צריך היה להיות מפקד זרוע היבשה, אך הצבא גדל ועיסוקיו רחבו עד מאוד והמטכ"ל לא הספיק לטפל מקרוב בכוחות היבשה. במקביל, נעשו חילות האוויר והים עצמאיים יותר

1 רא"ל דן שומרון, בצח"ל בחילו, עמ' 185-7.

ויותר.¹ לא היתה בצבא בדיקת אמצעים, אלא כל אחד בנה ותיכנן לו על-פי צרכיו ודרישותיו. לדבריו של יעקב היכל, היה פיזור של אמצעים בין החילות, בלי גישה אליהם. היה, למשל, טנק הנדסה בלי שלשריון תהיה גישה אליו, וכך התחילו כפילויות וחיכוכים: "זה אביזר הנדסי ואל תיתן לי הוראות", וכן הלאה. כל אחד משך לכיוון שלו. השריון הפך לחיל דומיננטי כשאנשיו נכנסים למטכ"ל, והחי"ר לא. לכן, היה צורך בתיאום בתוך החילות, כשכל חיל רואה שאין הוא יכול "לחיות" לבד. החוסר באמצעים והצורך בתורה אחידה יצרו השפעה בכל התחומים: טכנולוגי, ארגוני וכדומה. לכל פיקוד היתה בעיה. לדוגמה, לכל פיקוד היו אנשי קשר משלו ואנשי קשר אחרים (מקצועיים), ואם היה חסר באנשי קשר בארטילריה ועודף באנשי קשר בשריון, למשל, לא ניתן היה להעביר בין החילות. הצורך המשווע באיזון בא לידי ביטוי גם בהתבטאויות של אנשי הצבא. על-פי דן שומרון: "הצבא הגיע לקצה גבול האפשרויות בגידול ובקליטת ציוד והוא חייב לפעול להעלאת האיכות, תוך שילוב בין החילות וראייה כוללת שתאפשר קבלת החלטות והקצאת משאבים לפיתוח בנושאים ייחודיים."² הפיצול של הגופים ביבשה, ומול זה מורכבות הקרב ומערכות הנשק ויוקר כלי הנשק, החריפו, לדבריו של רא"ל (מיל') משה לוי, עוד יותר את המאבק בין מרכיבי הצבא. הוויכוח היה, למשל, למי נותנים את טילי הנ"ט (נגד טנקים). לחי"ר, לחת"מ (חיל תותחנים) ואת הטילים לטווחים ארוכים - לחת"מ, לח"א (חיל אוויר)?

הצורך בגוף ארגוני שיביט בראייה רחבה על הצרכים, יקצה את האמצעים לחילות היבשה בצורה מאוזנת וידאג לבניין נכון של הכוח הלוחם בלט יותר ויותר. צבי שור, מי שהיה יועץ כספי לרמטכ"ל וראש אגף התקציבים של משרד הביטחון, ראה בהסתכלו על צה"ל מבחוץ, כן: "איפה שיש יד מרכזית שיוודעת לנצל את האמצעים בצורה מרבית כבחיל האוויר, חיל הים, אמ"ן וכו', נעשים הדברים ביעילות ובלי כפילויות ובשליטה הרבה יותר טובה. מפקד חיל האוויר שולט על הצד הקרבי והמבצעי של החיל ונותן לו את האמצעים לעשות זאת. הוא יכול להחליט על האמצעים הנחוצים לו. ביבשה זה איננו. יש ראש אג"א (אגף אפסנאות) שאחראי על האמצעים האפסנאיים, רכישות וכו', ויש מפקדי אוגדות שצריכים לתפעל את האנשים בעזרת ציוד שיספק להם אג"א. אין להם תקציב שהם יכולים לתמרן איתו." במובן זה, היה אג"א דומיננטי למדי בקבלת החלטות בענייני רכש, כשהוא פועל מול קציני החיל הראשיים ומביא, בסופו של דבר, תוכניות, כוללות לאישור הרמטכ"ל. המתנגדים לכך טענו, לדבריו של תא"ל שניר (עוזר ראש אג"א בעבר), ש"אפסנאי" לא יכול לומר מה לקנות, ואיננו יכול לקבוע את צורכי ההצטיידות המבצעיים. כל הפרויקטים הגדולים של היבשה (וטנק המרכבה, למשל) לא היו באחריות של חילות היבשה, אלא של חילות החימוש, הקשר ואג"א -

1 ידיעות אחרונות, 14.12.79.

2 הארץ, 7.10.83.

חילות משרתים שנותנים תחליפים לשירותים שנקנים בשוק. אלה פיתחו את אמצעי הלחימה העיקריים של חיל היבשה. ולדבריו של תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד, "זה אווילות שבפיתוח אמצעי הלחימה העיקריים של חיל היבשה כסנק ה'מרכבה', לא היו מעורבים חילות השדה. כך גם, שחיל הקשר קובע מערכות שליטה ובקרה בלי לקבל הנחיות מחילות השדה."

עם זאת, ראוי לציין, כי אג"א עצמו היה חידוש בצה"ל ב-1968, ומרדכי ציפורי טוען כי היה ראוי ללמוד ממנו. לדבריו, "הניצחון במלחמת ששת-הימים וההצלחה במלחמת יום-הכיפורים, מהבחינה הלוגיסטית, נבעו מכך שמתי פלד הצליח להפוך את הפיקוד הלוגיסטי לפיקוד אחד קומפקטי תחת אג"א - ונגד זה היתה מלחמה קשה של חיל חימוש ואחרים. העובדה, שריכוזו את הכול תחת מסגרת גג אחת (אג"א) - שזהו למעשה פיקוד לוגיסטי, איפשרה גמישות וניצול אמצעים נכון."

אולם, נוכח העומס על אג"א, קשה היה לצפות שגוף זה יוכל להקצות ולחלק את המשאבים והאמצעים בצה"ל בכלל ובחילות היבשה בנפרד בצורה מאוזנת. שכן, תפקידיו של אג"א מרובים, וכוללים את התחומים הבאים:

אגף במטכ"ל - המסייע לתכנן את ההיבטים הלוגיסטיים של הצבא, כולל הצד התקציבי.

פיקוד לוגיסטי - אשר תפקידו לייצר, לרכוש, לספק ולתכנן, להיות אחראי על מרכזי ייצור, לרכוש ולתת שירותים (כולל בינוי) ולהפעיל יחידות מיוחדות.

סמכות טכנית - הכוללת את קצין חימוש ראשי (קחש"ר) וקצין תחזוקה ראשי (קחת"ר). קונצנר כלכלי - המפעיל מפעלי תעשייה שונים ואחראי על הייצור בבת-חרושת. בונה כוח - בונה את הכוח הלוגיסטי¹.

תחומי אחריות מרובים אלה של אג"א כוללים את כל הצבא. העדרו של פיקוד לוגיסטי משותף לכוחות היבשה הורגש היטב. הדבר התבטא בבזבוז משאבים ובחוסר איוון בהקצאתם.

בעיית האיוון בצה"ל התבטאה גם בבניית המסגרות הארגוניות ובקביעת יחסי הכוחות בארגון, מבחינת הגודל והייעוד. במסגרת הגידול הכמותי של הצבא, לאחר מלחמת יום-הכיפורים, השקיע המטה הכללי מאמצים אדירים בהגברת עוצמת הכוח ובהגדלת סדר הכוחות. שאיפות לא מרוסנות להגדיל ככל האפשר את הכמות הכוללת של הכוח הובילו להקמה ללא חשבון של עוד ועוד מסגרות לוחמות ומסגרות שירותים. על-פי דר' ולד, ההשקעה בטיפול כוחות היבשה עמדה בשנים אלה בקדימות נמוכה ביותר. נוכח אימוץ התפיסה של אסטרטגיה הגנתית, נגזרו גם עקרונות שגויים של בניין כוח, הנציתו פיצול וטיפוח יחידות במקום עוצבות². שיעור הגידול של מסגרות לוחמות

1 תא"ל יוסף שניר (שש), 26.6.86.

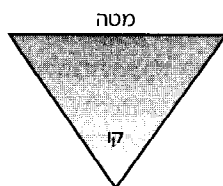
2 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 235-8.

(גדודי שריון, חי"ר, ארטילריה והנדסה) היה נמוך משיעור הגידול של כלל כוחות היבשה; ושיעור הגידול של כלל כוחות היבשה - היה נמוך משיעור הגידול של תקורות המפקדות והשירותים. נוצרו שינויים לא רצויים במבנה הכוח היבשתי, כאשר גופי מינהלה ושירותים, מפקדות ומשקלו של המטה הכללי גדלו ביחס עצום מול הדרג הלוחם. לכל 100 תקני יבשה סדירים של שנת 1973 נוספו בעשר השנים שלאחר מכן 26 תקנים - מתוכם 19 לתפקידי מפקדות, מינהלה ושירותים ו-7 לדרג הלוחם¹. חוסר איזון זה בלט, על אף הטענה של ק. באטס, כי היחס הגבוה של החילות המסייעים, בהשוואה לחילות הנלחמים, הוא המחיר הבלתי-נמנע, שיש לשלם אותו אם רוצים לקיים מערך צבאי מודרני.

גם בדרגות ובתקנים חל עיוות מבני בלתי-מאוזן, כאשר כמות תקני הדרגה הנמוכה קטנה וכמות הדרגות הגבוהות הלכה והתנפחה. מדובר בגידול של 64 אחוזים בדרגות אל"מ ו-50 אחוזים בדרגות תא"ל. מצבת האל"מים היתה, על-פי נתונים אלה (בספרו של דר' ולד), גבוהה ב-39 אחוזים מעל לתקן, ומצבת התא"לים גבוהה ב-35 אחוזים מהתקנים. עודפי קצונה אלה יצרו פירמידה הפוכה בארגון (*), כאשר הכוח הלוחם בדרגות הנמוכות קטן יחסית למפקדיו ול"משרתיו" הלוגיסטיים. נוצרו עיוותים, שבהם קצינים בכירים תפקדו ללא תקן, בתפקידים מאולתרים שתפרו לעצמם או שנתפרו למענם. תוספת קצונה זו גרמה לפיצול התפקידים והמשימות, לכפילות ולחפיפה במפקדות ובמטות בכל הדרגות: במטה הכללי, בפיקוד המרחבי, בזרועות ובחילות, בשירותים הלוגיסטיים ובמינהלות.

העובדה, שבמשך השנים הוקמו והתפתחו מפקדות שונות, המהוות תקורות ארגוניות ומינהלתיות ושתרומתן הממשית למערך הלוחם היא שולית, הביאה בין היתר לצורך בשינוי ארגוני, ולתפיסה שווה של ארגון ותפעול מערך הכוחות בירשה. במסגרת תפיסה זו היה צורך לבחון את ביטולן ואיחודן של מפקדות שונות, מתוך מגמות של חיסכון מחד-גיסא וחוסר פגיעה במהות מאידך-גיסא². היה צורך לבנות כוח מאוזן באופטימום לביצוע המשימות, בכפיפות למגבלות התקציב והצורך בקביעת עדיפויות.

המשמעות הכלכלית של הקמת המפח"ש היתה ביטול סופי של כ-300 עד 400 תקנים, לפי חישוב של האלוף ישראל טל, בגלל ריכוז כל קציני החיל במפקדה אחת



(*)

1 שם, עמ' 146-9.

2 אל"מ ירמיהו אולמרט, "סיכון מחושב", מחיר העוצמה, עמ' 222.

וביטול כמה מפקדות. הכוונה היתה להקים זרוע, שתהיה לה שליטה תקציבית על התכנון ועל הביצוע, ושתביא את חילות היבשה לעבוד בצורה האופטימלית ביותר. עד אז החליטו גופים מסכ"ליים עבור חילות היבשה (אג"א, אג"ת, מה"ד), ומפקדי החילות לא שותפו בתהליך. אג"א היה מחליט עבור חיל מסוים, ומפקד החיל לא יכול היה לבוא לאלוף זה או אחר ולומר מה חסר לו. ה"אבות" של החילות היו הרמטכ"ל וסגנו, שהיו צריכים להריץ את כל תהליך קבלת ההחלטות עבור רכישת ציוד לחילות. הקמת המפח"ש, לפי צבי שור, נועדה לגרום לכך, שבעתיד יילך קצין החיל למפקד חילות היבשה, וזה יחליט מתוך העוגה התקציבית שברשותו מה להקציב לחילות. לאחר שהאלוף ישתכנע ויחליט, תובטח התוצאה לקצין החיל. "ראש אחד", שחושב על חילות היבשה כעל גוף אחד, ולא ארבעה-חמישה גופים מפוצלים, שעולים ישירות לדרג המסכ"לי. המפקדה נועדה להביא, על-פי מצדדיה, לחיסכון בכוח-אדם, בצירוד ובתקציבים. מפקדות שיתבטלו ויעברו מן העולם יחזרו ויופיעו במתכונת שונה ומקוצצת. על-פי רפאל איתן, כשעוד תמך כרמטכ"ל בתוכנית¹, כיא החידוש לחיסכון באמצעים ובכוח-אדם; החידוש לא יהיה בבחינת הקמה של מפקדה נוספת, אלא המפקדה החדשה תבוא במקום ארבע מפקדות קיימות, ולפי חישובים שערכנו הדבר יחסוך כוח-אדם רב, שיתפנה ויעבור ליחידות.

החיפוש אחר מבנה וארגון חדש בחילות השדה בא להקנות לחילות את אותה אופטימיזציה הקיימת בזרועות, תוך ניצול מרבי של הניסיון הרב שנצבר. המטרה היתה ליצור מבנה חדש, שיאפשר למסכ"ל לעשות את האופטימיזציה ברמה הכלל-צה"לית, במסכ"ל וברמת כוחות היבשה - בחילות השדה². כלומר, מבנה שיאפשר יכולת ראייה שלמה וקיום סל המשאבים בסמכות ובאחריות אחת, כמקובל בזרועות האוויר והים, ושיקבע סדרי עדיפויות וחלוקת משאבים ברורה ומושכלת יותר, במסגרת תקציב ביטחון, המצומצם ממילא. מבנה ארגוני חדש, שיביא לחיסכון, הקצאת משאבים מאוזנת יותר ויעילות ארגונית.

אולם, חידושים בצבא, כגוף לוחם, לא נעשים רק למען מטרות ארגוניות. אחת הסיבות העיקריות ליצירת הגוף החדש היתה הצורך בתיאום בין כוחות היבשה וארגונים לקרב המשולב.

1.3 שילוב

מימד איכותי מובהק של הצבא, שיש לשפרו תוך כדי אימונים והכשרות, הוא השילוב ושיתוף הפעולה בכל הרמות. ההכשרה והאימון צריכים להיות לא רק איכותיים

1 במחנה, 7.12.79.

2 רא"ל דן שומרון, צה"ל בחילו, עמ' 187.

מבחינת רמת המיומנות בהפעלת מערכות נשק, אלא גם, על-פי אלוף (מיל') יוסי פלד, מבחינת התיאום בין הכוחות. חשוב להקנות ליחידות כושר לפעול יחד, ובתיאום מלא להשגת המשימה, תוך מיצוי העוצמה הטמונה בשילוב אמצעים וכוח-אדם.¹

בסיכומים שערכו בפנטגון נטען, כי ייתכן שטעותו הגדולה ביותר של צה"ל במלחמת יום-הכיפורים נבעה מכך שבצה"ל לא הקפידו, או לא הבחינו כראוי, שקרב היבשה הוא קרב בין-חילי. לשם כך לא די בהבנה מוקדמת, אלא יש להכין את הכוחות, לבנותם במשולב ולאמנם על-פי תורת לחימה בין-חילית.² מסיבה זו נוטים צבאות מתקדמים לקבוע מפקדה על-חילית לזרוע היבשה. ראית כוחות היבשה, במובן זה, היא של חיל אחד, עם מקצועות שונים והתמחויות ייעודיות (כמו טנקים, ארטילריה או הנדסה), אשר מתוכנן כיחידה אחת ומשולבת לקראת משימותיו הצפויות. דוד אלעזר אמר לאחר שהודח מכהונתו כרמטכ"ל, כי הלקח העיקרי שלו מן האופן שבו נלחם צה"ל במלחמת יום-הכיפורים הוא "שיש להגביר את התיאום והשילוב בין הזרועות והחילות בצה"ל. לשם כך יש להכניס שינויים גדולים במבנה היחידות, במטות ובמערכת ההדרכה.³ שינויים אלה נדרשו להגברת כושרן של היחידות החיליות להשתלב ולהתמזג בכוח הלוחם בשדה הקרב. "חשיבותו של השילוב ושל שיתוף הפעולה בין החילות הוכחה בעליל כבר במלחמת העולם השנייה, נלמדה בצה"ל מאז מלחמת הקוממיות, וקיבלה אישור מכאיב במלחמת יום-הכיפורים, לפי אהרון יריב.⁴ אכן, הצורך בשילוב בין-חילי הודגש במיוחד בימי מלחמת יום-הכיפורים. מלחמה זו הראתה כי הטנקיסטים לא ידעו תמיד לשתף פעולה עם הצנחנים, להנדסה לא היה ציוד מתאים לצליחה, לחילי החי"ר לא היה די נשק נ"ט, ובקרבות רבים לחמו החילות כאילו היו לבדם בזירת המלחמה.

אחד הלקחים של מלחמת יום-הכיפורים היה, לפי רא"ל (מיל') מוטה גור, הצורך בתיאום הדוק יותר של הקרב המשולב היבשתי. התחושה של האנשים היתה שטנקים, חי"ר, ארטילריה והנדסה לא היו מספיק מתואמים, ושצריך למצוא דרך לתאם אותם בצורה הדוקה יותר, כדי שיבואו לידי ביטוי אחדיד בקרב. בשנים שקדמו למלחמת יום-הכיפורים נוצר מצב של כמעט "סטריפטיו" של הטנקים, תוך גיבוש ההנחה/תורה של ייחודיות הטנק והבלעדיות שלו: הטנק יכול לעשות כמעט הכול לבד. הוא לא צריך לידו את החי"ר או מרגמות צמודות, שיפריעו לו לתמרן מהר, והוא יעשה את העבודה.

ההכרה בנחיצותו ובחשיבותו של כוח שריון חזק התגבשה בצה"ל לאחר מבצע קדש. בעקבותיו הוחל בביצוע מואץ של שריון כוחות היבשה, ונקבע פתרון מבני-ארגוני שחזק את מעמדו של חיל השריון והפכו לחיל מועדף, בהשוואה לחילות יבשה אחרים - חי"ר, תותחנים והנדסה. מפקדת גיסות השריון תוגברה וחוזקה,

1 אלוף יוסי פלד, "הכנת צה"ל למלחמה בתנאים של מצוקה תקציבית", מחיר העוצמה, עמ' 217 (יצוטס להלן: אלוף יוסי פלד, במחיר העוצמה).

2 זאב שיף, הארץ, 15.8.77.

3 אורי מילשטיין, דבר, 14.12.79.

4 מעריב, 18.1.80.

ובתחילת שנות ה-60 קיבלה גם אחריות כוללת לפיתוח תורת הלחימה ברמת האוגדה. על-פי דר' ולר, נוצרה דוקטרינה שראתה בטנק את "חזות הכול", עד כדי כושר לחימה עצמאי כמעט. לעומת זאת הצביעו לקחי מלחמות העולם השנייה דווקא על הצורך להפעיל טנקים בקרב היבשה המשולב עם חרמ"ש (חיל רגלים משוריין), עם ארטילריה ועם הנדסה ועל כך שהדרך הטובה ביותר להגן עליהם מאש מערכי ההגנה נגד טנקים היא להפעילם במשולב עם ליווי חרמ"ש. במלחמה זו גם הוכח כי סיוע-אש קרוב – באמצעות ארטילריה – הוא הכרחי. הוכח גם, כי סיוע הנדסי לסנקים ולחרמ"ש הכרחי, כדי לאפשר להם להתגבר על מכשולים טבעיים ומלאכותיים. הפעלה משולבת של אלמנטים חיליים בקרב היבשה הוכרה בכל הצבאות, תורת הלחימה של "הלם השריון" הנציחה בצה"ל התמסדות של טכניקות לחימה פשטניות, עד כדי כך שלצה"ל לא היה מענה דוקטרינרי לאתגרים הטקטיים של קרב יבשתי משולב¹.

באוקטובר 1973 התברר לפתע, ובדרך הקשה, כי מבנה כוחות היבשה של צה"ל מעוות ואיננו עונה על צורכי הקרב המשולב במלחמה. טעות זו בהכנת הכוח למלחמה גרמה לסנקים הישראליים, לדברי רא"ל (מיל') משה לוי, להיות ב-1973 חסרי ישע מול מערכי ההגנה החיירית ומול טילי הנ"ט האישיים של חיילי הצבא המצרי והסורי. החי"ר שעבד עם הסנקים היה בתחילה מין חיל עזר: כזה שהטנק היה עושה את המלאכה, והחי"ר, החרמ"ש או החרצ"מ – חיל רגלים צמוד לסנקים – היה נלווה ושומר על הסנקים. אך הגבולות היטשטשו, במובנים רבים, וביום-הכיפורים מי שעבד עם הסנקיסטים תוך כדי המלחמה היו צנחנים – כלומר חי"ר מעולה, שהיה צריך בין היתר לתת תשובה לטילי הנ"ט קרוב מאוד לשריון. גם החי"ר היה זקוק בשלבים השונים של המלחמה לשריון. בצורה זו היה צורך בגוף שירכוז את הדרישות, ויכוון את בניין יחידות היבשה בצורה משולבת. "במלחמת יום-הכיפורים התברר, שהמצרים עם טילי הנ"ט עבדו צמוד מאוד לסנקים, וזה היה חשוב מאוד, וגם הנגמ"שים, שפעלו אצל המצרים והסורים עם החי"ר והטילים, היו דבר חשוב מאוד. הסתבר, שלארטילריה יש ערך רב בקרב המשולב ולכן היתה תחושה שצריך למצוא את הדרך להגיע לשילוב טוב יותר. זה היה לקח מרכזי ביותר להפעלת כוחות היבשה, כדברי הרמטכ"ל לשעבר, מוטה גור.

לקחים אלה באו לידי ביטוי עוד קודם לכן, גם במלחמת ששת-הימים. במלחמה זו הוכח, על-פי דר' ולר, כי כוחות השדה של צה"ל לא היו מוכנים לחימה טקטית רב-חילית, משולבת ואינטגרטיבית ביבשה, מכל הבחינות האפשריות. הופגנו ליקויים רבים בתפקוד האלמנטים האורגניים של לוחמת שריון יבשתית ברמה הטקטית, וביכולת המקצועית להפעילם במשולב. משקלה של הארטילריה בסדר הכוחות הצה"לי היה קטן מדי, ואובחן העדר כושר הפעלה משולבת של שריון וחי"ר. החי"ר

1 עמנואל ולר, קללת הכלים השבורים, עמ' 111-119.

שאינו שריון (צנחנים) הופעל באופן שריונאי קלסי; ואילו החי"ר שהינו שריון (חרמ"ש) - פעל באורח חי"רי. החי"ר והשריון בצה"ל לא הוכנו למלחמה במונחי הכשרה מקצועית ואימון, ולא צוידו בצורה שתאפשר להם לבצע את השילוב הבין-חילי הנדרש. כוחות היבשה של צה"ל נבנו על בסיס חילי, צוידו ואומנו, כך שלא יכלו להתאים עצמם לנסיבות שונות של מתקפה ולהפעיל במלחמה תמרון ושילוב בין-חילי. מלחמת הבזק, שהופגנה ב-1967, לא שיקפה, במובן זה, את האופי האמיתי, המורכב והשלם של לחימת יבשה מודרנית. לא באו בה לידי ביטוי צורות קרב אחרות, המצריכות הפעלה במשולב של גופי תמרון (טנקים, חי"ר) וסיוע (ארטילריה והנדסה). במלחמת ששת-הימים לחמו גם סדרי כוחות קטנים יחסית: פלוגות, גדודים וחיטבות. לחימה יחידתית כזו אינה זהה ללחימה טקטית עוצבתית, המתבססת על הפעלה משולבת של מרכיבי הכוח: שריון, חי"ר, ארטילריה והנדסה. כוחות השדה של צה"ל לא היו מוכנים אפוא ללחימה טקטית רב-חילית: האוגדות לא היו יותר מאשר מסגרת ריקה מתוכן עוצבתי, שאיגדה יחידות מספר, בעיקר שריון, ואלה, לפי דר' ולד, הפעילו - כל אחת לחוד - לחימה יחידתית טכנוטקטית.

צה"ל בנה את עצמו למלחמה על בסיס אלתורים של מפקדות הפיקודים המרחביים בהקמת אוגדות או יחידות לוחמות, בלי לגבש תורה כללית, משלבת ומתאמת בין הכוחות. בעוד שהמצרים הפעילו ביום-הכיפורים ארמיות, העמיד מולן צה"ל אוגדות, שלמעשה לא היו אוגדות: הן נבנו ברוח התפיסה החילית, ואימונן לא הוכוון על-ידי דוקטרינת לחימה יבשתית משולבת. המלחמה היבשתית התאפיינה בצה"ל בלחימה חילית, שכתוצאה מאויב נחות ואי-צורך להתעלות לרמת מאמץ גבוהה במיוחד, (כדברי אלוף (מיל') אברהם רותם), יכול היה צה"ל להמשיך ולצאת למלחמה כשכל חיל ממשיך בהתמחות בתחומו. התקדמות מערכות הנשק ויכולת האויב הביאו למצב, שאי-אפשר היה להמשיך בגישה זו. מלחמת יום-הכיפורים הוכיחה כי בזמן שחי"ר או שריון, הנדסה וחת"מ פועלים לבד ולא 'מבינים' זה את זה - נוצרים כישלונות. מלחמת יום-הכיפורים דחפה את צה"ל לתפיסת הקרב המשולב, ומי שקבע את השם הזה חשב שצריך לאמן את החי"ר והשריון במשולב. אז נולד השם שיתוף פעולה (שת"פ) - בין חי"ר - ושריון וכן הלאה. המהות היתה שכל חיל צריך לגדול בעצמו, אבל צריך לדעת 'לדבר' עם האחר - בסדרות שת"פ. כל מפקד חיל פיתח את התורה שמתאימה לו, כך שהתפתחו תורות מקבילות ומבלבלות, וזאת בשעה שהכוח כולו היה צריך להיבנות כדי להתייחס לנושא היבשתי בכללותו, ולא לצורך ייחודי זה או אחר. תהליך הבנייה המעוות נבע גם מתהליך הפקת לקחים לא נכון. במקום ללמוד תוצאות מלחמה ולנתח מאמצים כוללים (מטכ"ליים), פיקודיים (מערכתיים) וגזרתיים (טקטיים), על-פי דר' ולד - נלמדו לקחי לחימה בחתכים חיליים או מקצועיים-נושתיים. כך הוסט הדגש מניתוח לקחי התמונה השלמה - תוצאות מלחמה או קרב, לחיתוכים נקודתיים של קטעיו - לקחי השריון או החי"ר במלחמה.

מאז מלחמת יום־הכיפורים גדל הצבא בהתמדה, ולמרות שיתוף הפעולה והקמת בית־הספר המשותף לחילות היבשה (באלי"ש - בסיס אימון ליחידות שדה), עדיין התייחס כל חיל לחלקת אלוהים הקטנה שלו. בכל חיל גם ניתן היה למצוא מקצועות, השייכים לחילות אחרים. תפקיד החילות הוא, בין היתר, לבנות את הכוחות ולהכין אותם לקרב, אבל בדרך הטבע דאגו אלה יותר לעצמם, על חשבון השילוב עם האחרים. לקחי המלחמות לימדו, על־פי אלוף (מיל') מוסה פלד, שחשוב מאוד שהפלס בהנדסה יידע אילו שירותים הוא יכול להעניק לסנקים המסתערים, שהשריון יידע היכן הוא יכול להיעזר בצנחנים, שהצנחנים יידעו מתי ניתן להסתייע בשריון, שהארטילריה תדע את מיקום כוחותינו, וכן הלאה. שילוב בין־חילי זה חייב להתחיל בדרג הנמוך, אולי כבר בבסיס הטירונים. פתרון זה - של שילוב כבר בתהליכי האימון הבסיסיים של החיל - התבקש מההכרה והמסקנה החד־משמעית, שנבעה ממלחמת יום־הכיפורים, שהחילות השונים לוקחים חלק במשולב בקרב היבשה - בצורך לאמן ולארגן אותם לקראת השילוב כבר בתחילת דרכו של החייל. ואמנם, על־פי מרדכי גור, "דוד אלעזר ואני התחלנו ליישם זאת בשלהי מלחמת יום־הכיפורים, והדבר בא לידי ביטוי עם הכלים שעמדו לרשות הצבא אז, באימון המייד של אחרי המלחמה. הדבר בא כבר לידי ביטוי בדיוני המטכ"ל, בדיונים במה"ד, באישור התרגילים ובדיונים על המבנה. זה היה נושא מרכזי. הצעד הראשון שאנחנו נקטנו היה שילוב בבית־הספר, ובייחוד בבית־הספר העיקרי - בית־הספר לשריון. אני הפכתי את בית־הספר לבית־ספר משולב, כשבשלב ראשון הכנסנו לתוכו את חיל הרגלים, בהתנגדות קשה מאוד של חיל הרגלים. שנית, קבעתי שכל תרגיל מרמת גדוד ומעלה עובר אצלי אישור של רמטכ"ל. ואמנם, היה מתכנס אצלי כל שבוע לפחות פורום של כ־30 קצינים בכירים לאישור תרגילים, כאשר הלך המרכזי שיישמנו שם היה הקרב המשולב". הצורך באימון משותף ובהכנה של החייל לקרב המשולב בכל שלבי התפתחותו - מבסיס הטירונים ועד קורס מח"טים - מתבטא בדבריו של אלוף (מיל') אברהם רותם: "צבא צריך להשיג בבסיסו רמה מקצועית גבוהה מאוד - כבר בבית־הספר העממי. בבית־הספר התיכון צריך ללמוד את הפעלת הכוח - פלוגות, גדודים, חטיבות וכו' - מתחת לקרב החטיבה. הקרבות החטיבתיים - שכל אחד מהם הוא קרב משולב - זו כבר האוניברסיטה. ב־1976 נפתח ביוזמתי לראשונה קורס מח"טים - דבר שלווה בוויכוחים קשים. הסתבר, שהמח"טים זקוקים להכשרה. עד לקבלת תפקידם איש לא מכין אותם לתפקיד זה. כך גם מפקדי האוגדות לא הוכשרו לתפקידם. מוסדות כמה"ד או כמפח"ש צריכים להביט קדימה ולתת לקצינים - בתחומים השונים, בעיקר במלחמה היבשתית - את מה שהם לא יכולים לקבל בעבודה היום־יומית".

הצורך במפקדה אחידה לחילות השדה - שתבנה את הכוח היבשתי בכללותו - הורגש הרבה לפני מלחמת יום־הכיפורים, כשהיו חילות, שהכינו כל אחד את חייליו. ולדוגמה השריון - שקיבל קשר, הכין אותו כך שלא יכול היה לעבוד מול חי"ר. לאחר שפורק צוות הקרב המשולב לחילות הגיעו למסקנה, שצריך לאחד אותם שוב. הובהר, לדברי אלוף (מיל') שמואל גונן, הצורך בגורם אחד, שידאג להכשיר את כל אלה הבאים

במגע עם האויב, כשההתמחות הטכנית תישאר בידי בתי־הספר החיליים. בצה"ל הורגש הצורך בגוף ארגוני, שיטפל בליקויים בתחום שיתוף הפעולה הבין־חילי; שימצא פתרון למצב שבו יחידות לא אומנו באימון רב־חילי, כולל אלו המיועדות להילחם יחד; ושימנע מצב שבו יחידות ח"ר בצפון קיבלו, לדוגמה, לאימון בשת"פ סיוע מיחידות טנקים מפיקוד הדרום. היה צורך לאמן את הכוחות המוקצים לפיקוד המרחבי במילוי משימותיהם הייחודיות בגזרת הפיקוד, תוך הדגשת שיתוף הפעולה והשילוב המלא של מרכיבי הכוח¹. היה צריך לענות על חוסר רצף הגיוני בתפיסה של כוח הפועל במשולב במלחמה היבשתית. היה צריך לבנות גוף, שידאג לכך שהתורה, התפיסה ופיתוח אמצעי הלחימה לחילות היבשה ייעשו בצורה משותפת ומשולבת, תוך מציאת האופטימום בין גורמים אלה. אופטימום כולל, ולא אופטימיזציה של כל כוח בנפרד. לפי אלוף (מיל') מנחם מרון, היה צורך ליצור אינטגרציה בין חילות השדה לבין עצמם ובינם לבין המטכ"ל, כדי שצוות הקרב בעתיד יהיה אכן רב־חילי. היה צריך לדאוג לשילוב בהכשרת הכוח כבר באימון הראשוני, הבסיסי, החל מהדרג הנמוך ועד הדרג הגבוה. היה צריך לדאוג לכך שהשילוב יבצע מעצם מהות הארגון. היה צורך להכניס את כולם תחת קורת גג אחת, כשבהכשרת החיילים והמפקדים החלק הבין־חילי הוא מרכיב מרכזי ולא רק פרק כלשהו בתוכנית הלימודים².

לצה"ל היה חסר בניין כוח בדרך משולבת, והדבר התבטא בצורה מכאיבה במלחמות. אי־ביצוע משימות צבאיות במלחמה וכמות נפגעים גבוהה יחסית, נבעו במידה רבה מליקויים בבניית סדר כוחות, ומחוסר תפקוד מבצעי של היחידה ושל הפיקוד. יכולת לחימה רב־חילית משולבת מותנית בבנייה נכונה של העוצבה ושל תורת הלחימה ברמות הסקטית־אופרטיבית והאסטרטגית־אופרטיבית, ותרגולן באימונים להטמעתן. במלחמת של"ג, לפי דר' ולד, נחשפו – ולא בפעם הראשונה – חולשות בניין הכוח היבשתי הצה"לי והכנתו למלחמה. נגזרות התפיסה החילית, שעליה מושתת תהליך בניין הכוח ביבשה, מונעות התגבשות כושר לציוות כוחות נכון, ובמובן זה מעורדת התפיסה החילית קיסוע ופיצול, שהם אנטי־תזה לתפיסה של קרב משולב. התפיסה של בניית האוגדות בצה"ל מתבססת, על־פי דר' עמנואל ולד, על אלתור מבני, העומד בסתירה לסטנדרטים מקצועיים מקובלים בצבאות זרים ולנדרש בשדה הקרב המשולב. אלתורים מבניים אלה מפחיתים מהיכולת והסיכוי להכריע, בקרב יבשתי משולב, ארמיות ודיביזיות אויב, הבנויות במקצועיות סבירה. גם האימון של הכוחות לקרב סובל מליקויים דומים בתפיסה. "סדר הכוחות היבשתי הלוחם של צה"ל בנוי על אוגדות, ומתאמן בגדודים. שיטת האימונים תפורה במידה רבה למידותיה של זווית הראייה החילית הצרה, וזו יוצרת וממסדת דגשים מעוותים של אימון יחידתי ברמה

1 אלוף ברי־כוכבא, באיכות וכמות, עמ' 488.

2 שמואל גונן, ידיעות אחרונות, 12.79.

הטכנו־טקסטית - במקום אימון עוצבתי ברמה הטקסטית.¹ "כמפקד אוגדה בדרום, לדבריו של אלוף (מיל') אברהם רותם, "עשיתי מה שאני רוצה, וכך מפקדי אוגדות אחרים. פיתחתי תורות, קורסים או השתלמויות, ולא היה מי שיגיד מה לעשות. היה צריך מישהו אחד שילמד תורה אחידה, ולא כל אחד את מה שהוא רוצה." על־פי זה מגיע דר' ולד למסקנה, כי "בפועל חדלה אוגדת השריון לתפקד כמסגרת אוגדתית במהלך אירוע צידון" (במלחמת של"ג), שעה ש"כוחות החי"ר שהונחתו מהים (באוואלי), המתינו שעות רבות בחיבוק ידיים, כשהם חסרים רכב קרבי משוריין וארטילריה לחבירה שהתעכבה.² היכולת לנהל ביעילות קרב משולב מותנית על כן במידה רבה במבנה ובאיזון הפנימי של היחידות ובצירופי הכוחות. "ככל שהעוצבה תכלול בתוכה יותר מרכיבי כוח המשתתפים בקרב המשולב, וככל שאלה יתאמנו ויתכננו יחדיו, כן תתפקד העוצבה טוב יותר בקרב. אין תחליף להיכרות ולעבודה היום־יומית המשותפת, לנהלים המשותפים, לארגון המשותף ולגיבוש."³

הגברת שיתוף הפעולה והתיאום הבין־חילי נועדו לשפר את איכות הכוח הלוחם, על־ידי מיצוי העוצמה הטמונה בכוחות השונים המרכיבים אותו. אך מעבר לשיתוף הפעולה הלקוי בין חילות היבשה, אובחנו במלחמות גם ליקויים במישור שיתוף הפעולה הבין־זרועי, בין כוחות היבשה לחיל האוויר. ובמובן זה, הנדבק הגבוה יותר שבו צריך היה צה"ל לשפר את יכולתו ואיכותו הוא תחום הלחימה הבין־זרועית, ובמיוחד שילוב יעיל יותר של חיל האוויר בקרב כוחות היבשה.⁴

צה"ל סבל מבעיה של חוסר שילוב בין־חילי בבניין הכוח, והדבר התבטא בחוסר תיאום בשדה הקרב. כל אחד צמח בנפרד: חיל קשר, חימוש, אספקה או רפואה. הבעיה של תיאום בשדה הקרב, לאור כמות הנשק והגיוון בהרכב הכוח הלוחם, במיוחד בנשק מודרני, התחילה לתת אותותיה בחוסר תיאום בכל התכנונים האחידים, ארגוניים או מבצעיים, וממילא - בשליטה בשדה הקרב. ולדברי אלוף (מיל') עוזר ויצמן: "הרבה פעמים יכול היה קצין חיל ראשי להיכנס לדרג גדודי ולהכתיב שם יותר מאשר המח"ט והמג"ד".

בעיות תיאום אלה בשדה הקרב באו לידי ביטוי כואב במלחמת שלום־הגליל. במלחמה זו הופגנו תכנון וניהול לקויים. ציוותי הכוחות ותזמונם בזיקה למשימות היו לקויים. בציוותי הכוחות היה חסר לא פעם חי"ר, ובציוותים אחרים היו חסרים כוחות שריון וארטילריה. ציוותי הכוחות, שהוקצו למאמצים השונים, לא היו מאוזנים ולא משוקללים למשימות. גופי חי"ר וחש"ן לחמו זה לצד זה ולא במשולב, במקרים רבים היה הישגם

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 14, 74-75.

2 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 38.

3 אלוף ברי־כוכבא, באיכות וכמות, עמ' 486.

4 אלוף יוסי פלד, במחיר העוצמה, עמ' 218.

העיקרי, לפי דר' ולד, בכך שלחמו במקביל – מבלי שיפגעו זה בזה. לכל אחד מהכוחות היתה דרך פעולה "שלו", שינקה מתפיסה חילונית מוגנת, והיא הופעלה במלחמה על-ידי מפקד, שהוא עצמו "תוצר" חילי. במובן זה – יכולת להפעיל לחימה משולבת וכושר לצוות כוחות מאוזנים ומשוקללים בזיקה למשימות אינם יכולים, לפי דר' ולד, להיבנות על-ידי מערכת מקצועית חילונית, אשר בעצם טיבה מעודדת קיסוע ופיצול של הקרב היבשתי המשולב. במלחמה הובהר, כי הקשר של מפקדות עם הכוחות הקטנים, שנלחמו בגזרות, היה רופף. המבנה החילי המורכב והאלתורים המבצעיים הצריכו יותר תיאומים, והובילו לסיבוכים שלא נפתרו. התקשורת המסורבלת והתיאומים המורכבים, שנדרשו בין כל הגורמים, לא הצליחו למקד את הכוחות השונים אל מטרה משותפת ואל עדיפויות נכונות. כל כוח חילי שלחם במלחמה פעל על-פי דרך הפעולה החילונית "שלו". מן הנמנע היה לכפות משמעת על הכוחות באשר לצורת הלחימה המשולבת והרב-חילונית, שתהיה בניגוד למסורת ולאינטרסים חיליים "מקודשים" בעוצבות לוחמות, שלא אומנו ללחימה רב-חילונית משולבת לפני המלחמה¹.

ארגון הסובל מבעיות תיאום ושילוב יתקשה לממש את מטרותיו. כשמדובר בארגון צבאי – הדבר מתבטא בצורה קריטית ובחיי אדם. שיפור תהליכי התיאום היה הכרחי, אם כי אסור היה לו להיבנות על בסיס הדרג הלוחם והמסייע, על-ידי עיקור מתחומי התורה, האימון ואמצעי הלחימה, והעברת תחומים אלה למפקדה ריכוזית. פירוש התיאום במובן זה הוא, שיחידות הכוח הצבאי העיקריות דנות זו עם זו מתוך כוונה למנוע סתירות ולשפר את יכולת הפעולה המשותפת. אך כל זאת תוך שמירת ייחודה של כל יחידה עיקרית, כגון זרוע וחיל. שיתוף הפעולה ושילוב המערכות היו צריכים למצוא את ביטויים בכל הרמות, ובתחומים הבאים: בתחום המפקדות הבכירות (מטכ"ל, פיקודים); בתחום הבין-חילי (בעיקר בזרוע היבשה); ובתחום הבין-זרועי (בעיקר באינטגרציה בין כוחות האוויר לכוחות היבשה). במובן זה, היה צריך לאמץ גישה כלל-מערכתית, המחייבת לחזור אל מושג ה"מטה הכללי" במובנו המקורי, כפי שפותח בזמנו בגרמניה – מעין "מוח מרכזי" (גם בהגדרת המרשל שפושניקוב בצבא האדום) של הצבא, העומד מחוץ לזרועות ולחילות העיקריים². מעין מטה-על שיעסוק בתכנון, שילוב ותיאום, ובגיבוש נוהלי עבודת מטה מתואמים לשדה הקרב המודרני.

הבעיה של השילוב הבין-חילי והבין-זרועי בצה"ל הפכה לבעיה קריטית, שהלכה והתגברה נוכח גידולו של הצבא והכנסת מערכות גשק חדישות. מפקדה לחילות השדה היתה יכולה לגבש את תורת הלחימה של צה"ל בצורה משולבת, ולהסתכל בראייה כוללת על הלוחמה היבשתית הצפויה של צה"ל, לפי ראי"ל (מיל') יצחק רבין³. לא זו בלבד

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 38-74.

2 פרופ' יחזקאל דרור, באיכות וכמות, עמ' 461.

שהיא היתה מביאה לשיתוף פעולה בין-חילי, אלא על-פי תפיסתו של דן שומרון, היא גם היתה משלבת את החילות כמקשה אחת, כשהיא מפתחת תורות לחימה אחדות. המפקדה היתה חיונית ליצירת אינטגרציה בקרב החילות המסערים, שעליהם תהיה מופקדת עם הזמן. מפקדה כזו נועדה לבוא במקום המסכ"ל, אשר כמפקדת זרוע יבשה לא בלם את בניית הכוח ללחימה באגרופים חיליים, במקום בצוותי קרב משולבים ומאוזנים; מפקדה כזו נועדה למנוע, על-פי רא"ל רפאל איתן, את המצב שבגלל הדומיננטיות החילית לא נבנה הכוח על-פי התפיסה "נלחמים יחד, נבנים ומתאמנים יחד". היא נועדה לצמצם את רמת החיכוך הפיסי בין החילות, ולטפל בקשיים אשר נוצרו במלחמות, בשילוב כוחות לוחמים מחילות שונים, שהתבטאו בקושי בהשגת היעדים או השגתם במחיר כבד. כינונה של המפקדה היה צורך הכרחי, מתוך התפיסה המבצעית של צה"ל, שלפיה בכל צורת קרב יפעלו יחד ארבעת חילות השדה: חיל שריון, חיל הרגלים והצנחנים, חיל ההנדסה וחיל התותחנים. בהתאם לכך, היה צורך לארגן את הכוחות האלה, לאמן אותם ולהפעיל אותם בצורה שבה יילחמו. המפקדה החדשה, שאותה היה צריך להקים, נועדה לתת ביטוי ארגוני לתפיסה המבצעית של צה"ל. המפקדה נועדה להפעיל, לאמן ולארגן את ארבעת החילות האלה למשימה, אשר לשמה נועדו לפעול יחד.

הצורך בחידוש ארגוני, כהקמת מפקדה לחילות השדה, נבע מתפיסת הקרב המשולב של כוחות היבשה. בצה"ל הוכח, כי קיים צורך ארגוני חיוני בהקמת גוף יבשתי מאורגן ויעיל, שיקדם נושאים שונים; יבנה את הכוח הלוחם בצורה משולבת; ירענן את המחשבה בצה"ל; יתמודד על חלוקת משאבים נכונה יותר בין הזרועות; יסדיר תהליכי תיאום מסודרים בתוך הארגון ויכין את הצבא למלחמה של שנות ה-90 והאלפיים.

4.1 טכנולוגיה והקרבת המשולב

התפתחות החידושים בארגונים נובעת גם מהתפתחות הטכנולוגיה. שינויים טכנולוגיים מהירים מספקים נתונים חדשים וצרכים התנהגותיים חדשים בארגון. הטכנולוגיה משנה את ההתרחשויות, בדרך שמשפיעה על כל השיטה המוסדית של הארגון. השינויים הטכנולוגיים, במובן זה, גורמים לשינויים חברתיים/ארגוניים ומעצבים אותם. בין היתר - הם גורמים לשינויים במבנה הצבאות, כפי שפיתוח הנשק

5 ידיעות אחרונות, 14.12.79.

1 מעריב, 4.11.83.

2 במחנה, 7.12.79.

3 DONALD A. SCHON, TECHNOLOGY AND CHANGE, N.Y. 1967

הגרעיני הביא לגיבוש של מדיניות-חוץ אחרת - אשר גרמה לשינויים במבנה הצבאות ולצמצום כמותי בהם. בחברות/ארגונים גדולים המאופיינים בשינויים טכנולוגיים חזקים, מושפעים תהליכי הארגון וההנהלה ומכוונים בדרך של חידושים ארגוניים. השינויים הארגוניים הנדרשים, הנכפים על הארגון ומאיימים על הסטטוס-קוו, אינם נתפסים על כן כסיכון - אלא כהתאמה ארגונית לשינויים הטכנולוגיים.

התבוננות על מערכות הנשק ואופי שדה הקרב של שנות ה-80 וה-90 מראה, כי השילוב הבין-חילי הוא חיוני בשדה הקרב, שבו תשלוט טכנולוגיה מתקדמת, במסגרת של טנקים חדישים; טילים מדויקים המסוגלים לפגוע במטרות-נקודה מסווחים גדולים; מסוקי קרב חדישים (כמסוקי התקיפה מדגם "קובר" ו"דפנדר", אשר שולבו במערך כוחות היבשה בצה"ל והיו לנדבך חשוב בתפיסת הקרב היבשתי המשולב); רקטות וטילים מונחי לייזר; אמצעי שיבוש אלקטרוניים וכדומה. ההתפתחות הטכנולוגית העצומה חייבה, על-פי האלוף טל, אינטגרציה הדוקה יותר בין הזרועות השונות של חילות היבשה. לדבריו, בצה"ל לא בא מספיק לידי ביטוי הקשר בין ההתפתחות הטכנולוגית לשינויים המתבקשים. "אנחנו היינו נושאי דגל האנכרוניזם, האחרונים בהיסטוריה. למה? כי כשאמצו את התורה החילית, אימצו אותה בגלל הנושא של התמחות, והימים היו ימים של סוסים, עגלות ופרשים. והנה הופיעו מנועים, והופיע חשמל ואלקטרוניקה. ואז כל חיל התמחה במקצוע שלו. למה ביטלו בעולם את החילות? כי הטכנולוגיה המשיכה להתפתח כל-כך, שאותן הטכנולוגיות הפכו לנחלתם של כל החילות. פעם תותחים הופעלו רק על-ידי חת"מ, אבל הדברים כל-כך התפתחו, שטילים ותותחים מופעלים על-ידי כל החילות. גם השריון מפעיל תותחים, וגם חיל הרגלים. אותו דבר אלקטרוניקה. פעם רק חיל הקשר הפעיל מכשירי קשר. במשך הזמן כולם מפעילים מכשירי קשר. לכן המבנה החילי הפך להיות אנכרוניזם. במקום התמחות חילית - התברר שיש שדות מקצועיים. טבח בחיל האוויר או טבח בחיל השריון או בחיל החימוש או בהנדסה, זה אותו מקצוע. ברגע שכל המקצועות הפכו להיות אותם המקצועות - לא היה עוד מקום לחילות. ברגע שכולם מפעילים תותחים, ברגע שכולם מפעילים אלקטרוניקה, ברגע שכולם מפעילים מחשבים, יורים טילים וכדומה - ההתמחות החילית רוקנה מתוכנה. זה הפך להיות אוניברסלי. ולעומת זאת, השילוב של כל היסודות יחד ממשיך להתקיים בשדה הקרב. לכן יש מקום, במקום לעשות חילות נפרדים, לעשות חיל אחד גדול משותף. זה מהות ההתפתחות." גם שר הביטחון לשעבר, משה ארנס, שבזמנו הוקמה המפח"ש, ראה את השינויים הטכנולוגיים כבסיס הצורך בשינוי הארגון ובהקמת חידוש ארגוני אינטגרטיבי. הצורך בחידוש ארגוני קשור, על-פיו, בתפיסה איך להיות מאורגן ולהיערך. להערכתו של ארנס שינויי טכנולוגיה והשפעתם על שדה הקרב "בולטים היום יותר מאי פעם". לכן, "הפתעות טכנולוגיות היכולות להופיע בשדה הקרב עם מערכות חדשות ותורת לחימה שתואמת את המערכות האלה, הן המפתח - במיוחד למעטים מול רבים - ליכולת לנצח, להפתיע ולהרתיע. התפתחות הטכנולוגיה איננה מחולקת על-פי החלוקה המסורתית של חילות מהמאה ה-18 - חי"ר, ארטילריה וכו'. היום אתה מפתח טיל,

ובכלל לא ברור אם זה שייך לארטיילריה, שריון או חייר. אתה משתמש במסוקי תקיפה, ושוב לא ברור להיכן לשייך את זה. כך גם המזל"ט (מסוס זעיר ללא טייס) וטילי ג"ט - לחייר או לסנקים וכו'. מילת הקסם היא השילוב הנכון. ולכן, מצד אחד יש להחליש את המחיצות, כי במידה מסוימת הן הפכו למלאכותיות, ומצד שני אתה חייב לפרוס מסגרת גג שתאפשר להסתכל על שדה הקרב העתידי (ללא המחיצות האלה). בצורה אינטגרלית, כדי להגיע למסקנות הנכונות בתחום של פיתוח נשק, היערכות ארגונית, פיתוח תורות לחימה וכו'."

הסטייה מהתפיסה החילית הקשיחה החלה, כאשר ברור היה שהטכנולוגיה הצבאית פרצה את הגבולות, שנקבעו בין החילות. התאוצה הגוברת של התפתחות הטכנולוגיה הצבאית, המחקר והפיתוח של מערכות נשק יבשתיות ומערכות אלקטרוניות טישטשו את החלוקה הברורה בין חיל וחיל. המזל"ט, לדוגמה, הוא אמצעי לחימה המסוגל לתת פתרונות לשימושים שונים לכלל חילות השדה. מרבית מערכות הנשק מחייבות הפעלה במשותף ובמשולב עם מערכות נשק אחרות. אבחנה זו חייבה גישה מקיפה יותר בניתוח של צורכי חילות השדה, בפיתוחם של אמצעי הלחימה ובחלוקת המשאבים הכספיים¹. בניצול הטכנולוגיה, היתה חייבת להיות ראייה רחבה ואינטגרטיבית, אשר תמנע התפתחות נקודתית חילית בראייה צרה. במובן זה, היו עד אז בניצול הטכנולוגיה כישלונות והצלחות. חיל הים הפיק את הלקחים מסיבוע המשחתת אילת ומלקחי המלחמות, כך שהופיע במלחמת יום-הכיפורים עם טילים חדשים ועם תפיסה חדשה, ונתן דוגמה של הפתעה טכנולוגית. חיל האוויר היה איטי יותר וטילי הנ"מ פגעו בו במלחמת יום-הכיפורים. את לקחי מלחמת ההתשה ויום-הכיפורים, שאותם הפיק חיל האוויר לאחר שנכשל, הוא יישם והגיע להישגים גדולים מאוד ולהפתעות טכנולוגיות במבצע של"ג. כוחות היבשה, לפי משה ארנס, לא יישמו את הלקחים של מלחמת ההתשה ויום-הכיפורים, והם גם לא הביאו להפתעות טכנולוגיות שהדהימו את האויב. היו רק ויכוחים אם לתת את טילי הנ"מ לחייר או לשריון, שהם בעצם חלק אינטגרלי מהקרב המשולב. גם על הנגמ"ש היו ויכוחים, מתוך חוסר ראייה ריאלית שהנגמ"ש צריך להשתלב בקרב עם הטנק כדי לשרוד, ושהוא אינו שייך לחייר בלבד. רכישת טילי הלאנס, שהתבררו כמיותרים, נבעה מכך שחיל התותחנים לא היה יכול להגיע למסקנה זו בעצמו, אלא רק גוף בעל ראייה כוללת יותר - מפח"ש. הוא ישקול את כדאיות הרכישה בראייה כללית ומגובשת. ובמובן זה, הטכנולוגיות החדשות כמסוקי תקיפה, מערכות בקרה או ראיית לילה יכלו להביא למהפכה בשדה הקרב, בעזרת מסגרת שתסתכל על כך מלמעלה, בצורה גלובלית-אינטגרלית, ותגיע למסקנות הנכונות.

1 ראי' דן שומרון, בצה"ל בחילו, עמ' 185-186.

ההתפתחות הטכנולוגית בשדה הקרב המודרני קשורה היטב בצורכי הקרב המשולב. התהליך הטכנולוגי השפיע לא מעט על הידוק השילוב הבין-חילי, והבליט את הצרכים הארגוניים בהקשר זה. הובלט הצורך בגוף, אשר ירכוש זיקצה אמצעים חדישים בצורה נכונה, יקבע נהלים וצורות הפעלה משולבות של האמצעים, יפתח אמצעים בצורה מאוזנת ומשולבת ויפתח תורת לחימה אינטגרטיבית.

2. העיתוי

הצורך בהקמת המפח"ש התקשר בעיתוי ההקמה של המפקדה ובעיתוי הדיונים בנושא – לעיתוי יש חשיבות רבה בתהליכי החידוש הארגוני. ניתן להניח כי חידוש ארגוני מתבצע בכמה תנאים/מצבים:

מצב של "ניתור" ארגוני ("המראה") – כאשר בארגון חלה קפיצה משמעותית במאפייניו/סביבתו/מסורותיו; במצב של גידול נמרץ בהיקף פעולותיו של הארגון, במסגרתו המבנית וכדומה; במצב של "הבשלה" ארגונית – כאשר הארגון נוטה למצות את עצמו בתחומים שונים, ברוויה – מתחום פעילות כלשהו; במצבים שבהם מושפע הארגון מאירועים קריטיים מעוררי חידוש; במצבי משבר – כאשר מתעורר איום על ערכים קיימים.

ניתן להצביע על שלושה תנאים עיקריים, אשר מעוררים חידוש ארגוני:

1. שינוי קיצוני בסביבתו של הארגון, המאיים על המשכיותו היציבה.
2. הארגון נכשל, והוא מתחדש על-מנת להתאושש.
3. כאשר יש עודף במקורות ארגוניים ובמשאבים, כגון: כסף, ידע, רעיונות וכן הלאה. התנאים הראשון והשני מתקשרים, בהנחה שיש קשר בין משבר לחידוש. סיוואציה של משבר משמשת, במובן זה, קטליזטור לחידוש. ההנחה תהיה, שחידושים רדיקליים מאומצים ומבוצעים באופן קל יותר כשהארגון במשבר. כאשר יש איום חיצוני על הארגון – קל באותו רגע לקבל כל פתרון שעשוי להועיל. אנשים במשבר רגישים פחות לערכים שלהם, ובמצב שבו הם נמצאים קל יהיה להשיג הסכמה לרפורמה ולשינוי.

רפורמות התחוללו, בהיבט זה, בעקבות מפלות צבאיות, התפרעויות חברתיות, משברים כלכליים וכדומה. וכאשר מתערער הסטטוס-קוו מכוח מלחמה, משבר בין-לאומי, שינויים במשטר, ניצחון בבחירות והחלפת השלטון, שינויים כלכליים – אז מסוגל היחיד להתנתק מהמסגרת המסורתית שאליה הורגל ולאמץ שינויים. המשבר הוא נקודת מפנה בהתפתחות הארגונית. מעבר לנקודה זו – או שהארגון ממשיך בדרך רצויה של שיפור ותיקון, או שהוא סובל מירידה משמעותית ביכולתו ובביצועיו. הבעיה העיקרית בהקשר זה, בארגונים רבים, היא שהארגונים ממתנים להתרחשותו של משבר או אירוע/שינוי בלתי-צפוי – כדי להגיב, ואינם מתכוננים מראש, מבחינה ארגונית, למשברים צפויים.

התהפוכות החיצוניות, הכישלון ו/או השינויים האחרים במקורותיו ובתשומותיו

של הארגון מספקים מידע חדש, שהוא בעצמו מקור לחידוש. מידע חדש זה באשר לצרכים ולאפשרי, גורר בעקבותיו שינוי בתפיסה וזווית ראייה אחרת באשר למצבו הנוכחי של הארגון¹. לעומת זאת, כאשר הארגון מצליח בפעולתו, כשהוא עונה לציפיות ומשיג את מטרותיו, נעצרת הגמישות בארגון. אז עלולה להיות בארגון אווירה של שאננות, שביעות רצון עצמית ונטייה לדבוק במסגרת הקיימת. כאשר הארגון מחויב ומסור מדי למטרות מסוימות (ביסחון המדינה, למשל), ותלוי בביצוען כך שלא יוכל לסטות ממסלול מסוים בלי שיסתכן במילוי משימותיו, עלול להיווצר חשש משינוי ומחידוש, שהם למעשה הימור עם העתיד. כך גם ארגון החסר שולי בטיחות עשוי לחשוש מנסילת סיכונים². ולישראל, כידוע, אין שולי ביסחון נדיבים, וגם לא לצה"ל. בעיתות רגיעה ושגרה נוטה הארגון לשמור על דפוסי הידועים והמוכרים, אם כי גם ברגיעה אין לקפוא על השמרים. צבא ארצות-הברית, למשל, עובר בעיתות שלום להיות צבא התנדבותי - דבר המצריך שינויים ארגוניים ומאמצי שינוי רחבים וכוללים. התהליך של שינוי אסטרטגי מתחיל בו, לפי TICHY, כאשר בעיות בינלאומיות, משברים או הזדמנויות מזוהים כצורך מתבקש לשינוי. ישראל, אשר איננה נהנית משולי ביסחון נדיבים כארצות-הברית, לא יכולה להמתין בנושאי ביסחון לעיתויים מזדמנים מעוררי חידושים ולהתרחשויות משבריות, כדי להגיב בשינויים המתבקשים במבנה צה"ל. עליה לנקוט גישה ארגונית, האומרת שיש לקדם את פני המשבר על-ידי יצירת שינויים נדרשים.

הגישות התיאורטיות מתקשרות בארבעה עיתויים, שהשפיעו על תהליך הקמת המפח"ש:

1. מלחמת יום-הכיפורים.
2. כניסת שרי הביסחון וייצמן וארנס לתפקידם (יציאת וייצמן מתפקידו השפיעה גם כן על התהליך).
3. ההיערכות של צה"ל בנגב, בעקבות הסכם השלום עם מצרים.
4. מלחמת לבנון והשלכותיה ומינויו של רמטכ"ל חדש.

נוכל להניח את ההנחות הבאות:

- א. הביקורת על צה"ל בעקבות מלחמת יום-הכיפורים ודו"ח ועדת אגרנט דחפו את קברניטי הצבא לחפש פתרונות ארגוניים כנגד חיצו הביקורת.
- ב. כניסת שר ביסחון בעל מוטיבציות חידוש השפיעה על המערכת הצבאית הכפופה לו לאמץ חלק מרעיונותיו.
- ג. ההיערכות החדשה בנגב יצרה עודף של מקורות ארגוניים, כתפיסות

1. DRUCKER, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, P. 99-117

2. קיידן, רפורמות במינהל, עמ' 168-169.

אסטרטגיות ורעיונות חדשים.

ד. מלחמת לבנון והשלכותיה היו תמריץ לסיים את תהליך החידוש, נוכח הביקורת על צה"ל והציפייה לשינויים בו.

נושא המפקדה לכוחות היבשה סוכם על-ידי גנרלים והוגי דעות בעולם עוד לפני שנדון בצה"ל, וגם אצלנו דובר בנושא מראשית צעידתו הארגונית של הצבא. אולם, מלחמת יום-הכיפורים היתה "גורם מדרבן", על-פי אלוף (מיל') אברהם סמיר. גנרלים אינם נוטים, בימי שלום, לשנות דוקטרינות, אפילו אם אכזר עליהן הכלח. הדבר נכון שבעתיים לגבי דוקטרינות, שהביאו לגנרלים תהילה במלחמות קודמות¹, מלחמת ששת הימים, לדוגמה. שינויים גדולים, רעיונות גדולים, במובן זה, "באים בדרך-כלל אחרי חוויות גדולות וניסיונות גדולים באופן מיוחד. שינויים בעלי משמעות לא נעשים אחרי ניצחון קל, שבעצם מאשר שכל מה שעשינו הוא אכן בסדר. לעשות שינוי גדול זה קשה. זה מחייב הרבה מאמץ, ויתורים והקרבות. מלחמת יום-הכיפורים היתה כזו, לדברי אלוף מוסה פלד. לאחר מלחמת ששת-הימים ניסה צה"ל להגן על הסטטוס-קוו ולשמר אותו, בשעה שצבאות מצרים וסוריה ניסו לשבור אותו. סטטוס-קוו זה הונצח גם במישור הארגוני, בזמן שגם מצב קיים – שהוא מתמשך בצורה קבועה בסביבת הארגון – ראוי שינוצל לשיפורים ולשינויים ארגוניים, אשר יקדמו את הארגון בסביבתו הקבועה. בצה"ל נשמרו ההישגים של מלחמת ששת-הימים, כאשר האסטרטגיה של 1967 הצליחה לתת מכה מקדימה טובה, ולא היה שום טעם ללמוד לקחים צבאיים, משום שלקחים יש להפיק רק כשיש התמודדות קשה. לפי אלוף (מיל') אברהם סמיר, כך הופקו לקחים בלתי-נכונים, כי המלחמה היתה בתנאים שהפתיעו את האויב. ההכרעה המהירה והחלקה הביאה למסקנה צבאית, שהמבנה שהביא לניצחון אינו צריך להשתנות. במלחמת יום-הכיפורים נחשפה חולשתה של תורת הלחימה הצה"לית, שהיתה סמויה במלחמת ששת-הימים ונשארה סמויה גם בשנים שלאחריה. ביום-הכיפורים התברר, שכוחות היבשה של צה"ל לא היו מוכנים להילחם בצורות לחימה אחרות שאינן מלחמת-בזק, כב-1967. מלחמת יום-הכיפורים היתה למעשה, אחרי מלחמת השחרור, המלחמה השנייה שהאויב תקף אותנו, אחרי שהפיק לקחים. האויב תקף את צה"ל, שנבנה על-פי מודל שלפני ששת-הימים, והתוצאה היתה ברורה. אזיהיה צורך להפיק לקחים בצה"ל. הקו האדום להחלטה לבנות את כוחות היבשה על-ידי מפקדה מרכזית היה, במובן זה, מלחמת יום-הכיפורים ולקחיה. מלחמה זו קבעה בבידור, שיש פשיטת רגל בבניין צה"ל דרך 12 חילות. חוסר שילוב בין החילות ביום-הכיפורים הביא לתמונות עצובות, שהצריכו כמה ניסיונות חוזרים ונשנים על-מנת להצליח במילוי המשימה. מלחמת יום-הכיפורים חשפה את הבעייתיות של השילוב הבין-זרועי:

1 אלי"מ אורי דרומי, "יחסי הגומלין בין דוקטרינה, טכנולוגיה ומערכות נשק", באיכות וכמות, עמ' 439 (יצוטס להלן; אורי דרומי, באיכות וכמות).

הצנחנים ב"חוה הסינית" ובקרב על הג'ירדי ועוד. בצה"ל הובן בעקבות המלחמה, על-פי מדרכי ציפורי, שהכנה מוקדמת של החילות תביא את האנשים ללמוד לחיות יחד, לדבר יחד ולהילחם יחד.

מלחמת יום-הכיפורים חידדה נושאים רבים, שנבחנו מחדש, לפי אלוף (מיל') מנחם מרון, תחת הכותרת "לקחי מלחמה". לאחר המלחמה נעשתה עבודה יסודית בתחומים הלכויים - בראייה תפיסתית, תורתית וארגונית וכו'. המלחמה הבליטה במיוחד את בעיות השילוב והתיאום/בקרה, אשר זירזו את החשיבה בנושא השינוי הארגוני. אחרי יום-הכיפורים, דובר על הקרב המשולב וחוסר שיתוף הפעולה בין חי"ר לטנקים. לדברי האלוף טל, "זו יכולה להיות הסיבה האחרונה בעולם שמצדיקה הקמת ארגון כזה, אבל זה מה שהניע את אנשים. הפשטנות של אנשים כרפול או מוטה, שהתייחסו רק לזה. אבל אני מודה שזה גרם לגיוס תמיכה ודעת קהל בעניין. כלומר, רצו רפורמה - רצו את התרופה הלא נכונה למחלה הלא נכונה." גם הרמטכ"ל לשעבר רפאל איתן קבע, שבעקבות מלחמת יום-הכיפורים בדקו את הארגון בצה"ל מתוך כוונה לראות מה לא היה בסדר. הביקורת על צה"ל בעקבות המלחמה דחפה את מפקדיו לנסות ולחפש פתרונות ארגוניים לכישלונות ול"מחדל". מלחמת יום-הכיפורים, על השלכותיה, יצרה זעזוע בצה"ל. מפקדיו דיברו על הצורך בארגון מחדש. לאחר המלחמה והאכזות הכבדות בלוחמים ובאמצעי לחימה, נוצר מצב שחייב "מימוש מבנה וארגון חדשניים של הצבא"¹.

תוצאות המלחמה השפיעו על כולם. היתה הרגשה שהמטה הכללי לא שולט ולא מספל בדברים בראייה כוללת; שהוא שולט למעלה ולא למטה. אירועי המלחמה שיבשו את הערכות המצב הבסיסיות וחייבו חשיבה מחדש. השינוי בהערכות התבטא בכך שאחרי מלחמת יום-הכיפורים, לאור מסקנות ועדת אגרנט והצורך לשקם את הצבא, קיבל הדיון על הרביזיה חשיבות ודחיפות רבות יותר. דו"ח ועדת אגרנט היה זרז להקמת המפקדה, לדברי אלוף (מיל') אברהם טמיר. בגלל הקשיים שהתעוררו בעקבות המלחמה, וגם בגלל חילופין בכמה תפקידים בכירים בצה"ל, גברו הקולות שקראו לרה-ארגון במבנה הצבא. צה"ל עמד מול העיניים הבוחנות והביקורתיות של הציבור. החילופין בו לא סיפקו את המבקרים ולא הספיקו, והיה צורך בשינוי נוסף שיספק את הדרישות וישכך את המרירות. עקב לקחי המלחמה נזקק צה"ל למפקדה חדשה, לתיקון נושאי יסוד בכמה תחומים עיקריים: שינוי מבני ושיפור התהליך המינהלי; ניצול יעיל יותר של משאבים ואמצעים (כולל כוח-אדם); פיתוח תורת לחימה; שיפור האימונים, שיתוף הפעולה, התיאום והשילוב הבין-חילי. מפקדה כזו נדרשה כדרג פיקודי נוסף בין החילות למטכ"ל, אשר יסייע למטכ"ל במשימה הכבדה של פיתוח המערך היבשתי

1 אלוף משה בר-כוכבא, סקירה חודשית, 1988, עמ' 15-16.

והכשרתו למלחמה¹. אולם אז היה צה"ל עמוס מדי בהקמתו ובשיקומו של צבא חדש. אז יכלו להקים מפכ"ש או להקים מחדש את הצבא - ושני הדברים גם יחד היו בלתי-אפשריים, לפי אלוף (מיל') מוסה פלד.

בעקבות המהפך הפוליטי ב-1977 גברו הציפיות מהמנהיגות החדשה לתקן ליקויים ישנים. עזר וייצמן ומרדכי ציפורי סיכמו ביניהם, שאם ינצח הליכוד בבחירות הם ילכו יחד למשרד הביטחון, ושם ידרבנו את הנושא של מפקדה לכוחות השדה (מפכ"ש). ברשימה שהכין לעצמו ציפורי כבר ב-1976, היתה מפכ"ש במקום מרכזי, וכשעמדו להחליף רמטכ"לים ביקש עזר וייצמן מציפורי שיקיים שיחות עם מספר אלופים. "וייצמן רצה לעשות רפורמה, גם מתוך אמונתו בגישה הזו - היות שהוא בא מחיל האוויר. הוא מעולם לא תפס נכון עד הסוף את המבנה ביבשה", לפי דברי אלוף ישראל טל, "ולכן הוא היה מראש בנוי לדבר הזה, הוא לא היה מחויב לזה, הוא רצה לעשות רפורמה". עזר וייצמן סיפר: "כשבאתי לתפקיד שר הביטחון, מצאתי הרבה ויכוחים על מבנה צה"ל, שהכרתי מתקופתי כאלוף, והייתי אלוף 12 שנה. הגעתי עם רצון לעשות כמה דברים. זה גם צה"ל שלאחר יום-כיפור. אמנם ארבע שנים, אבל עדיין מלקק פצעים, וכאשר יש לך אי-הצלחה או יש לך בעיה - שבסך-הכול לא הצלחת - אז בדרך-כלל נוח להטיל את זה או על ארגון או על תקציב. אז אחת המסקנות היתה לבחון איך בנוי המטה הכללי, ואז עלה הנושא של המפכ"ש".

שר הביטחון דאז, עזר וייצמן, אמר לאלוף ישראל טל, כי ככוונתו לערוך שידוד מערכות, ועל-מנת להבטיח דבר זה הוא ימליץ על מינוי הרמטכ"ל הבא רק בתנאי שהמועמד יסכים מראש לבצע שינויים בצה"ל, ושלבו אמנם שלם עם תוכנית השינויים. מועמדים אפשריים, שהזדהו עם הצורך לבצע שינויים משמעותיים בארגון הצבא, היו האלופים רפאל איתן והרצל שפיר, אשר הזדהו, על-פי וייצמן, עם הצורך לבצע שינויים ורצו להקים מפכ"ש כשיתמנו לתפקיד הרמטכ"ל. עם איתן סוכם, שהוא מסכים ותומך בהקמת מפקדת כוחות השדה. הסיכום היה חד-משמעי, אומר ציפורי: "אם הוא יהיה רמטכ"ל הוא יקים את מפכ"ש. אז, יגויס מחדש טל והוא יהיה מפקד המפכ"ש. למעשה, כשהוא מונה לרמטכ"ל גויס טל בחזרה. לצה"ל. כניסתו של שר ביטחון חדש, בעל יוזמות לחדשנות, וכניסת רמטכ"ל חדש, שהסכים לדרישותיו, היו עיתוי מרכזי בהקמת המפקדה. חודשיים לאחר המהפך הפוליטי שביצע הליכוד הוטל על טל לבדוק את נושא הארגון מחדש של צה"ל.

ב-1979 נעשה צעד נוסף קדימה. התקופה שלאחר הסכם השלום עם מצרים השתלבה בעיתוי הקודם, הקשור בשר הביטחון. אחרי הסכם השלום גילה וייצמן שבמשך השנתיים בתפקידו הוא לא הטביע את חותמו על מערכת הביטחון, כפי שחלם וביקש

1 אלוף משה בר-כוכבא: "מה חידש המפכ"ש, הרהורים וערעורים" (שמור), מערכות, מס' 12/1987.

לעשות. מניעיו האישיים השתלבו עם הצרכים הדחופים של צה"ל, בעיתוי הנכון. צה"ל נמצא אז בתקופה של בנייה מחדש, מעבר ממרחבי סיני לנגב הצר. הזמן לחידושים ארגוניים על סף שנות ה-80 היה מתאים ביותר. וכדבריו של וייצמן בנובמבר 1979: "מדוע אנו עושים זאת (את המפח"ש) עכשיו? כי עכשיו נכנסנו לתקופה חדשה, לעידן חדש עם מצרים, ועד סוף אפריל 1982 נתייצב בקו אל-עריש ראס-מוחמד.¹ בראיון ל"במחנה" (7.12.79) חיזק הרמטכ"ל, רא"ל רפאל איתן, את דברי הממונה עליו, באשר לעיתוי. "לגבי העיתוי להקמת מפקדת חילות השדה, אפשר לציין שלוש סיבות לכך שהוא נקבע דווקא כעת: ראשית - בעוד ארבעה חודשים נעמוד בתחילתה של שנת עבודה חדשה; שנית - נהיה אז חודשיים לאחר ביצוע שלב א' של חוזה השלום עם מצרים; שלישית - אנחנו עומדים כעת בפתחה של תקופה, המחייבת אותנו למאמצים רבים מאוד, בכל מה שנוגע לתקציב ולגידול המשאבים שיעמדו לרשותנו בעתיד. חשוב לציין, כי השינוי שאנו עומדים לעשות איננו משבש את הפעילות הרגילה של צה"ל או את ארגון של היחידות השונות, ואיננו מפחית מהכוננות שלנו. לכן, אני סבור שאינני יכול לצפות, בעתיד הנראה לעין, לעיתוי טוב יותר לביצוע המהלך הזה."² השינויים בסיני חייבו את צה"ל לפתח תפיסות אסטרטגיות חדשות, בהיערכות בגזרות סוריה וירדן. תפיסות חדשות באשר להיערכות הצבא, מתקשרות גם בתפיסה ארגונית חדשה.

העיתוי הרביעי, שהיה השלב הסופי בתהליך החידוש, מתקשר בתוצאות מלחמת לבנון ובכניסתו של שר הביטחון משה ארנס לתפקידו.

מלחמת לבנון הראתה, על-פי האלוף דן שומרון, "כי יש צורך בפריצת דרך בחילות היבשה, שתאפשר להכריע במהירות את הקרב."³ המלחמה הראתה שיש "בעיית מוכנות של העוצבות לקרב המשולב: שריון, חי"ר, ארטילריה." היא הוכיחה עוד, בהתאם לדבריו של האלוף (מיל') אברהם רותם, כי "תפיסת קרב היבשה מיושנת, שילוב קרב היבשה לא תקין, ואין הכנה נכונה של כוחות היבשה לקרב."⁴ מרדכי ציפורי קבע, ש"מי שלמד את לקחי מלחמת לבנון קיבל שיעור נוסף בחשיבות של מפקדה קומפקטית שמכינה את הכוחות יחד, ודואגת לכך שהארטילריה שלנו תירה על אויבינו ולא על כוחותינו, שההנדסה נמצאת היכן שצריכה להיות, וגם השריון נמצא במקומו, כך שיימנעו הרבה טרגדיות." לקחים אלה, בכל הקשור לבניין צה"ל ולארגונו מחדש, מופיעים, בין היתר, בניתוחו של אל"מ (מיל') דר' עמנואל ולד. "דו"ח ולד" מאיר את ליקויי בניינו הארגוני של צה"ל, כפי שהתבטאו

1 מעריב, 30.11.79.

2 במחנה, 7.12.79.

3 הארץ, 7.10.83.

4 תוכנית "מבט שני", של הסלווזיה הישראלית, 28.5.85.

במלחמת לבנון. (חלקים מהדו"ח ניתן למצוא בספר "קללת הכלים השבורים", ראה להלן).

במלחמת לבנון הובהרה הבעייתיות בהפעלת הכוח ומיצויו; הומחשה חולשתן של מפקדות פיקודיות-מרחביות ושל מפקדות גזריות; הופגנה מקצועיות צבאית לקויה; הוצגה הבנה לקויה של הפעלת המפקדות מבחינת המבנה והארגון שלהן; הובחנה חולשת מפקדים לשלוט בכוחות ולתאם את היחידות הלוחמות; הובחנו שילובי כוחות לא נכונים וחוסר שיתוף פעולה בשדה הקרב; הופגנה הקצאת כוחות בלתי-מאוזנת, וסדר-גודל של כוחות בלתי-יחסיים מול הצרכים בשדה הקרב; הופגנה חולשה של המטה הכללי בהפעלת הכוחות ובניצול יעיל של אמצעי הלחימה השונים. במלחמת לבנון נחשפו חולשות המבנה וארגון הכוח היבשתי. הופגן, כי מהות המסגרת הגדולה והאוגדה ודרכי הפעלתן אינן מובנות, וכי בנייתן לייעודן אינה נכונה. במלחמת לבנון הוכח בפעם השלישית, כי המערכת המקצועית-החילונית פשטה את הרגל, בכל הנוגע לבנייה ולהכנה של כוחות היבשה למלחמה; הוכח כי מבנה וארגון הכוח אינו אפקטיבי, מפני שאינו מתאים לדרישותיה של לחימת היבשה המודרנית, וגם לא יעיל, מפני שתמהיל הכוחות ברמת האוגדה רחוק מלהיות אופטימלי. כמו במלחמת ששת-הימים - גם בשלום-הגליל התבססה הלחימה היבשתית על הפעלת סדרי כוחות קטנים: פלוגות, גדודים ולכל היותר חטיבות. 15 שנים לא הספיקו לצה"ל כדי לפתח וליצור כושר לחימה של מסגרות גדולות. כוחות היבשה של צה"ל, שקפאו על שמריהם, הגיעו ב-1982 - אחרי שלוש מלחמות - לנקודה שבה נמצאו ב-1967. ביוני 1982 הופגן - ולא בפעם הראשונה - כי המטה הכללי לא תיפקד במלחמה כמפקדה על-זרועית אחידה (יבשה, אוויר וים) עליונה וגם לא כמפקדה עליונה לכוחות היבשה. בזירות הלחימה לא הופגנה ולא הורגשה למעשה שליטה מטכ"לית.¹

במלחמת שלום-הגליל בלטו השפעות ליקויי המבנה והשליטה בצה"ל, והעוצבות התקשו בהשגת יעדים. זאת מתוך העדר תכנון מצד המצביאים, קושי של המפקדים בקביעת מאמצים עיקריים וניהול הקרב, הפעלה לקויה של הכוח ואי-ניצול נכון של הכוחות, הפעלה לא נכונה של עתודות, וכך הלאה. הצורך במבנה ארגוני חדש לחילות השדה קיבל, במובן זה, חשיבות יתר לאחר המלחמה, כאשר התברר במהלכה שיש צורך להגיע לאופטימיזציה טובה יותר בחילות השדה, שתאפשר מיצוי מלוא הפוטנציאל והיכולת שלהם להגיע להכרעה מהירה ביבשה.² גם הרמטכ"ל לשעבר, משה לוי, סבור, כי למלחמת של"ג היה מקום להשפיע, אף כי הוא לא יודע אם זו היתה הצעקה הגדולה. יכול להיות שמלחמה, בין היתר, מביאה בעקבותיה צורך לעשות שינויים - שזה ממזג לאו דווקא את הלקחים הישירים מאותה מלחמה, אלא את

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 130-131, 159-160.

2 רא"ל דן שומרון, בצה"ל בחילו, עמ' 187.

ההצטברות של הלקחים והרצונות. קצינים בכירים אחרים לא רואים גם קשר שולי זה בין המלחמה להקמת המפח"ש. "למלחמת שלום-הגליל לא היתה שום השפעה על הקמת המפח"ש. לשום מלחמה לא היתה השפעה על הקמת המפח"ש. ההשפעות על מבנה ארגוני של הצבא שנבעו ממלחמות, היו כדלהלן: מלחמת ששת-הימים קבעה את הצורך באוגדה קבועה; מלחמת יום-הכיפורים חיזקה את התפיסה שהיתה קיימת, בצורך במבנה על-אוגדתי; מלחמת שלי"ג חיזקה ואימתה את הצורך במבנה על-אוגדתי בשעת מלחמה. מלחמת שלי"ג קבעה את הצורך לקבוע נוהלי עבודה ורה"ארגון של המטה הכללי - זה לא נעשה עד היום. שום מלחמה לא קבעה ולא השפיעה על ההחלטה להקים את המפח"ש, מהסיבה הפשוטה שהמפח"ש לא מתפקד במלחמה. הלקחים הארגוניים ממלחמות יכולים להמליץ על מבנים ארגוניים שיש להם משמעות במלחמה - כמו מטה כללי, מפקדת פיקוד, אוגדה, או ארגון חטיבה, אבל לא על מין 'ממזר' שנקרא מפח"ש, שבכלל לא מופיע על במת הלחימה."

קשה לבטל בצורה החלטית כל-כך את הקשר בין עיתוי מלחמת שלום-הגליל לחידוש הארגוני שלפנינו, על אף שלדעה זו שותפים בצורה זו או אחרת גם קצינים בכירים אחרים, האלוף (מיל') אמיר דרורי, למשל. אם כי, לדבריו: "פשוט דעתו של שר הביטחון ארנס היתה נחרצת, שצריך לעשות את השינוי במבנה צה"ל, והוא הסכים על זה מראש עם משה לוי שהיה מועמד להיות רמטכ"ל. עיתוי המלחמה לא השפיע, ומלחמת שלי"ג לא היתה זרז להקמת המפח"ש. מה שהכריע זו דעתו של השר ארנס, שהיתה מגובשת מראש."

לאחר המלחמה, עם כניסתו של משה ארנס למשרד הביטחון, נשלפה מן המגירה התוכנית להקמת מפקדת חילות השדה בצה"ל. הרפורמה היתה כמו זו שרצה וייצמן. במגעיו עם משה לוי, שקדמו למינויו כרמטכ"ל, היה אחד התנאים שהעמיד לו שר הביטחון: הקמת מפקדה חדשה. לוי, שהיה בשעתו מראשי השוללים את הרעיון, הסכים בלית ברירה¹. משה ארנס מאשר דברים אלה, אם כי לא רואה בלקחי המלחמה גורם מזרז. "ההחלטה על הקמת המפח"ש באה עם כניסתי לתפקיד ויחד עם מינוי הרמטכ"ל, בשבועות הראשונים לכניסתי למשרד. עד אז לא הספקתי אפילו לעבור על הפקת הלקחים, ולכן קשה לומר שלקחי מבצע שלי"ג השפיעו על ההחלטה וגיבשו אצלי איזושהי עמדה ומסקנה". העיתוי היה לפי ארנס, מינוי הרמטכ"ל, מכיוון שנאמר ללוי, שזה תנאי למינויו. משה לוי מציין, כי "מי שהעלה את זה לאחר מלחמת שלי"ג, היה שר הביטחון ארנס. הוא ראה בדבר הזה יסוד חשוב מאוד. הוא העלה את זה בשיחה הראשונה שבה הודיע לי, שהוא רוצה להמליץ עלי כרמטכ"ל ושאל מה דעתי". על עיתוי זה, שהוא גם זמן קצר לאחר המלחמה, יש שיגידו כי אין לבצע חידוש גדול כל-כך בצה"ל כשהרמטכ"ל עוד לומד את תפקידו ומודד, את הנעליים. מה גם שעליו

להתמודד ולטפל בתוצאות מבצע שלי"ג. "מבחינה ארגונית היו בצה"ל שאמרו, כי האילוצים שלא להקים את המפקדה אולי גדולים מבעבר בגלל שהותו של צה"ל בלבנון.¹ במובן זה, בהקשר העיתי, אומר משה לוי, כי "היתה כאן שאלה, שאנשים שהתנגדו (למפח"ש) ניסו להעלות אותה, ואמרו שעכשיו, כשאנחנו בלבנון והצבא פרוש שם, וכל הראש שלנו הוא בתוך לבנון, אז דווקא עכשיו - בואו נחכה עם זה. אני טענתי להיפך. דווקא כשצבא יכול למצוא את עצמו תקוע בלחימה מהסוג הזה, לא לחימה אינסנסיבית, חשוב מאוד שהוא יעשה גם צעדים של בנייה. ואם זה נראה צעד נכון, אז צריך לעשות את זה. דחיתי את הנימוקים לדחיית הביצוע בגלל היותנו פרושים בלבנון". אילוצים והתנגדויות, שהביאו לדחיית החידוש הארגוני שלפנינו, היו בצה"ל תמיד. הניסיונות להסתתר גם הפעם מאחורי אילוף של שהיית צה"ל בלבנון נכשלו נוכח הנחישות של מערכת הביטחון והרמטכ"ל החדש. ההסכמה שהושגה בין שר הביטחון והרמטכ"ל באשר להקמת המפח"ש מנעה כל עיכובים נוספים.²

3. ניסיונות בעבר, תהליך הייזום

ב-1977.8.8 מינה שר הביטחון עוזר וייצמן את האלוף ישראל טל לבחון את הארגון של המטכ"ל ולהגיש המלצה לאפשרות להקים מפקדת כוחות יבשה בצה"ל. דיונים ראשוניים על שינוי המבנה הארגוני של צה"ל נערכו כבר כעשרים וחמש שנה קודם לכן. אך אז, בלחץ המלחמה הבלתי-פוסקת וצורכי השעה, נדחו ההחלטות בנושא זה שוב ושוב. כשהוקמו החילות בצה"ל, בתחילת שנות ה-50, הוחלט שמקומם אותם זמנית, במגמה לעבור בשלב הבא למפקדת חילות השדה. כבר אז היה ידוע, שהמבנה המודרני הסופי הוא מפקדת חילות השדה, כפי שהיה בצבאות מודרניים בעולם. "אבל הרגשנו", כדברי האלוף טל, "שחייבים לעבור את השלב של בית-הספר היסודי לפני שנגיע לאוניברסיטה. כבר אז נקבע שבהמשך תהיה מפקדת חילות השדה. ובעקבות התהליכים שהיו בעולם, זה עלה אחר-כך כל פעם מחדש. זה עלה בקדש, אחרי ששת-הימים וכך הלאה." גם לדבריו של רא"ל (מיל') מוטה גור, "התחילו הדיונים על זרוע יבשה לצה"ל כבר לפני מלחמת ששת-הימים." רעיון הקמת מפקדה ממונה לחילות השדה עלה לראשונה בשנות ה-50, כשהאלופים לסקוב וזורע הציעו להקים מפקדה (פיקוד הדרכה) לכלל חילות השדה. פתרון ראשון לשאלת התיאום הבין-חילי ופיתוח תורת לחימה מתואמת (שלא ברמת המטכ"ל) הושג בשנות ה-50, עם הקמת

1 אלוף מנחם עינן, במחנה, 29.6.83.

2 ראוי לציין כי מבחינת העיתוי הוחמצה בהקמת המפח"ש תקופה מיוחדת בצה"ל, אשר אופיינה בתנאי קרקע נדירים מאוד להקמת המפקדה. תקופה זו, בסוף שנות ה-70 ותחילת ה-80, מאופיינת באחדות דעים של קציני החיל הראשיים סביב האלוף טל ותוכנית המפח"ש. קציני החיל הראשיים דאו אומרים, כי היתה בזה מידה של חממה. באותה תקופה נוצרה סיטואציה יוצאת דופן: כל קציני החיל הראשיים היו נלהבים לרעיון הזה. כשהוקמה המפקדה, ב-1983, רק ההתרוצצויות נמשכו כשנה וחצי, והמפקדה התחילה לעבוד יפה, בהערכה, רק לקראת 1985. לדעתם, הוקם המפח"ש באיחור של שלוש עד ארבע שנים.

האוגדה הקבועה, שהביאה את כל הכוחות הפועלים בשדה הקרב תחת פיקוד מבצעי אחד¹. בעיית האינטגרציה הבין-חילוית בצה"ל רדפה את הארגון, ובשנת 1953 נשקלה האפשרות להקים מפקדה מיוחדת שתהיה אחראית לתורת הלחימה וההדרכה של כוחות היבשה. באוקטובר 1953 ערך בן-גוריון בדיקה מקיפה של מצב הצבא ושל צורכי הביטחון, ובשנה זו הוגשה גם על-ידי מחלקת התכנון במטכ"ל הצעה לערוך שינויים ארגוניים במבנה המטכ"ל, במגמה לספח את חילות צה"ל. הוצע שתוקם מפקדת קצין ראשי לחילות השדה, אשר תישא באחריות לתורת הלחימה, אמצעי הלחימה והאימונים של כוחות השדה (דו"ח האלוף טל).

האחריות להקמת עוצבות השדה, החטיבות והאוגדות, והכנתן למלחמה, הוטלה ב-1954 על מפקדת גיסות השריון, ואלה היו משימות של מעין מפקדת חילות השדה. אמנם, כבר ב-1954 היתה מפקדת גיסות השריון, והיתה גם הבנה בצה"ל בדבר הצורך להקים מפקדה, שתעסוק בכוח הגדול ביותר בצבא – חיל השריון – ובשילובו עם שאר החילות והענפים החיליים השונים, אך גוף זה היה, לדברי יעקב היכל, מין אנדרוגינוס ולא מפקדה לחילות השדה. במלחמת סיני דובר על כך שיש לשלב בכל חיל נציג של חיל אחר, אך הכול היה עדיין מתחת למטכ"ל. מפקד גיסות השריון היה גם הוא, בעצם, בתוך המטכ"ל. כשלב ראשון היה תיאום בין המפקדות. בתוך מפקדת הגיס הקימו שלוחות של חילות אחרים: היה קצין חימוש גסי, קצין חת"מ גסי וקצין מודיעין גסי. זה היה הניצן למפח"ש. ב-1956 נערכו דיונים מקיפים על תוכנית, שהוגשה על-ידי אג"מ ואג"א, בדבר הקמת "פיקוד כוחות שדה", שיכלול את בסיסי ההדרכה ואת העוצבות והיחידות בהקמה; וכן – הקמת פיקוד תחזוקה, שיכלול את המתקנים הלוגיסטיים של צבא היבשה. התוכנית הציעה לבטל את כל מפקדות קציני החיל הראשיים בצה"ל, ולבטל את ההפרדה בין מטה מתאם ומטה מקצועי בדרג המטה הכללי. אחרי תהליך ארוך וממצה של קבלת החלטה סוכם בשנת 1966 רק על ארגון מחדש של המערך הלוגיסטי. מתקני המטכ"ל התחזוקתיים של חילות אג"א הוצאו מאחריות מפקדות קציני החיל הראשיים, והוכפפו ישירות למטכ"ל/אג"א. התפיסה היתה, כפי שמופיע בדו"ח טל, כי המטה המתאם – שתפקידו לקבוע מדיניות, לפקח על ביצוע התכנון ולתאם בין הגורמים השונים, אינו מסוגל למעשה להפעיל את סמכויותיו כראוי. זאת מכיוון שריכוז הידע הוא בידי המטה המקצועי, הקובע גם דוקטרינה חילוית, מכין פרסומי הדרכה ותורה, עוסק במחקר ופיתוח, שולט על כוח-האדם החילי וכדומה. במקביל לתוכנית אג"מ ואג"א פעלה בסוף שנות ה-50 עד 1962 ועדת "צירה" של צבי צור, הרמטכ"ל לשעבר, שהיתה צריכה לחוות דעתה על מבנה המטכ"ל וכוחות השדה, והמליצה כבר אז על הקמת המפכ"ש. אולם, הרעיון הוקפא.

ההצעות לבטל את החילות ולהקים מפקדת כוחות שדה חזרו ועלו, אך תמיד נדחו על הסף. בפעם הראשונה נערך דיון מטכ"ל על הנושא של מפקדת כוחות יבשה ב-1965, בתקופתו של יצחק רבין כרמטכ"ל, אך דיונים אלה הולידו, כאמור,

1 ר"ל דן שומרון, בצה"ל בחילו, עמ' 187.

התארגנות חלקית בלבד במערך הלוגיסטי. גם ב־1962, באוגוסט 1969 וב־1972 הוצע למטכ"ל להקים מפקדת כוחות שדה, אך הרמטכ"לים בר־לב ואלעזר דחו מיד את הרעיון – כאשר ב־1972 היתה ההתנגדות בפורום מטכ"ל אפילו ללימוד ולבחינת הנושא. תהליך הייזום בנושא שלפנינו נמשך בצה"ל לאורך השנים, ובקיץ 1973 יזם הרמטכ"ל רא"ל דוד אלעזר, שינויים נרחבים במטה הכללי של צה"ל¹. המלחמה הפסיקה את כל הפעילות בנושא, אך תוצאותיה דירבנו את התהליך מחדש.

הקידום הממשי של התוכנית החל אחרי מלחמת יום־הכיפורים, כשהיה ברור לכול שצה"ל זקוק לשינוי משמעותי במבנהו ובהרכבו. החל משנת 1974, על בסיס אירועי מלחמת יום־הכיפורים וראיית צורכי העתיד, נבחן המבנה הארגוני הצה"לי, ובייחוד זה של כוחות היבשה. הבחינה המחודשת התמקדה בעיקר בצורך בהקמת מפקדת כוחות שדה לכוחות היבשה. תכליתו של השינוי המוצע היתה לייצל את עבודת המטה, לחסוך משמעותית בתקני כוח־אדם ולקצר את צינורות הפיקוד². היוזמות החדשות נבעו מתוך חשש לפגיעה בחוסנו המבצעי של צה"ל, ובמיוחד זה של חילות השדה. את הרעיון הפלה האלוף ישראל טל, אשר פנה אל הרמטכ"ל דאז, מרדכי גור, והגיש לו מסמך ובו תוכנית להקמת מפקדת כוחות היבשה. בתוכניתו של טל הוצע לאחד תחת מפקדה אחת ארבע מפקדות קיימות: מפקדת קצין צנחנים וחיר, מפקדת השריון, התותחנים וחיל ההנדסה. גור קיבל אז את תוכניתו של טל, והטיל על האלוף שמואל גונן (גורודיש), שסולק קודם לכן מתפקידו על־ידי ועדת אגרנט, לבדוק את הנושא. אולם עוד לפני שהחל בבדיקה, הכין גם האלוף אברהם טמיר עבודה בעניין זה, ובה תוכנית של בניין צה"ל והצעה להקים מפקדת כוחות יבשה – זרוע יבשה. תוכנית זו לא יצאה אל הפועל.

באפריל 1975 הטיל הרמטכ"ל דאז, מוטה גור, על האלוף גונן לבחון בצורה יסודית את המבנה והארגון של חילות השדה. על גונן הוטל להכין הצעה על־פי העקרונות הבאים: 1. לא תוקם זרוע יבשה. 2. מפקדת חילות השדה תהיה מפקדה לבניין החילות הבאים: שריון, רגלים, תותחנים והנדסה. 3. מפקדות קציני החיל הראשיים והחילות לא יבוטלו. לדברי גור, "העליתי לדיון ביוזמתי את השאלה של הקמת מפח"ש. חשבתי, שאת היישום האמיתי של העניין, מבחינה ארגונית ברמת מטכ"ל או קרוב למטה כללי, אפשר לעשות במפקדת חילות שדה, שהיא אמורה להחליף את גיסות השריון (להחליף או לבטל – תלוי איזה תוכן יתנו למפקדה). אנחנו לא דיברנו על זרוע יבשה, אלא על

1 מעריב, 14.12.79.

2 אלוף משה בר־כוכבא, סקירה חודשית, 1988.

מפקדה לארבעת החילות (מפח"ש). התנגדתי באופן מאוד מוצק לזרוע. היו כל מיני תפיסות: תפיסה שאומרת כוחות שדה, ותפיסה של זרוע יבשה. אין הבדל גדול בין השתיים, כי בעצם הכול נכנס לכוחות שדה, ובצדק. איך עושים קרב משולב של טנקים, חי"ר, ארטילריה וכו', בלי שאתה מדבר על האספקה שלהם ועל ההחזקה שלהם. בתפיסה כזו אתה צריך להכניס את חיל החימוש וחיל האספקה, ובוודאי את חיל הקשר, ולזה התנגדתי. אמרתי לשמוליק (גונן), על המקום: למפקדת כוחות שדה/זרוע – חבל על השקעת המאמץ המינימלי. טל מאוד לחץ עלי ל"זרוע" או כוחות שדה. אני אמרתי בפירוש לא.

גונן, שקיבל עליו לבדוק את רעיון המפח"ש, היה ידוע כידיד קרוב של האלוף טל, וככזה הוא עבד בהכנת התוכנית שלו בשיתוף פעולה הדוק עם יוזם ההצעה. האלוף גונן, שנעזר באגף התכנון של צה"ל, ערך עבודה יסודית. הוא בדק את כל שיטת המיון, כדי לוודא שהמיון הוא בסדר ושחלוקת כוח-האדם תבטיח את השוויון הנדרש או את שיתוף הפעולה הנדרש. לדבריו של מוטה גור: "שמוליק (גונן) התיישב על העניין ועשה עבודה מאוד יסודית". הוא עבר על תוכניות האימונים מסירונות ודרך קורס מ"כים ומס"קים (מפקדי טנקים), לכל האורך. במשך חצי שנה הוא חקר את הנושא, בדק את כל האפשרויות והציע כמה תוכניות אלטרנטיביות להקמת מפקדת כוחות היבשה.

האלוף גונן פעל ביסודיות, כשהוא מקים צוות בדיקה שכלל "נציגים מכל החילות". הוא סיפר: "הראיתי את כתב המינוי שלי וביקשתי (מהמפקדים) לפתוח את החיל. ערכתי ביקור באימונים, בבסיסי אימונים, בדקתי פק"לים (פקודות קבע), הכנתי תוכנית עם שעות לקורס מג"דים בין-חילי, בדקנו בצבאות זרים את היחס בין לוחמים לאנשי שירותים וכך הלאה. ראיתי בזה המשך לתפקידי כראש מה"ד".

שר הביטחון דאז שמעון פרס והרמטכ"ל, מרדכי גור, גילו עניין בשינויים מרחיקי-לכת בכוחות היבשה וארגונו של צה"ל. התוכנית המקפת של גונן, שהוגשה להם בסוף שנת 1975 בספר עב-כרס, נחשבה על-ידי הרמטכ"ל כ"עבודת מטה מצוינת"¹. תוכניתו של האלוף גונן לא בדקה את האפשרות להקים מפקדה לזרוע היבשה, וגונן אף גרס שאין להקים מפקדה לזרוע זו. "פעלתי על-פי כתב המינוי של מוטה גור, שקבע כי צריך לכתוב תוכנית שעוסקת בשילוב ארבעת חילות השדה. הגעתי למסקנה שלא צריך זרוע שתתנתק מהמטכ"ל, כמו חיל האוויר והים".

האלוף גונן דגל בהקמת מפקדה לחילות השדה, כדרג ביניים בין מפקדות החילות הלוחמים ביבשה לבין המטה הכללי. הצעתו לא שינתה מהותית את המפקדות של קציני החיל הראשיים. תוכניתו התבססה על כך, שמפקדות קציני החיל הראשיים ימשיכו כולן להתקיים – ומעליהן תוקם מפקדה נוספת (מפקדה חמישית, על-פי מבקרי התוכנית)². הוא דיבר על מפקדת-על לכוחות השדה המסתערים, מתוך כוונה

1 ידיעות אחרונות, 14.12.79.

2 אהרון יריב, מעריב, 18.1.89.

שלא "להרגיז" את השאר. כוונתו היתה להקים מפקדה, שתהיה ממונה על ארבעת חילות השדה - חי"ר ושריון, שהם הדרג המסתער, והנדסה ותותחנים, שהם הדרג המסייע. המפקדה היתה צריכה להיות מקצועית, על-חילוית, שייעודה לבנות את כוח השדה המשולב בראייה יבשתית כלל-חילוית. מפקדת חילות השדה, על-פי הצעתו של גונן, תוכננה בעיקרון להיות מעין מפקדת ביניים נוספת בין אג"מ ובין החילות, מעין מחלקה נוספת במסכ"ל, בכפיפות לראש אג"מ.

"מה שגורודיש הציע זה פשרה שכפה עליו מוטה - וזה מפקדת-גג לארבעה חילות, שהיא דבר מיותר," לפי אברשה טמיר. דעתו של גונן היתה שונה. "בזמנו הצעתי להקים מפקדה הכוללת ארבעה חילות - שריון, רגלים, הנדסה ותותחנים. לא המלצתי להקים זרוע יבשה, מכיוון שזהו סיפור יקר מאוד בכוח-אדם ובתקציבים. זרוע יבשה גם תסבך את השליטה ותחייב הקמתו של מטה כללי נוסף. הצעתי לשחרר את חילות השדה מהמשא ומתן עם המסכ"ל על כוח-אדם וציוד. החילות יפקדו על בתי-הספר החיליים והם שיהיו אחראים להכשרה בדרג הבסיסי, לאימון המקצוע הצבאי, ויפתחו את תורת הלחימה החילוית. לא יהיה עוד מצב שבו נמצא חי"ר בשריון ושריון בחי"ר. מפקדת כוחות השדה היא שתייצג את כוחות השדה בפני המטה הכללי, בכל הנושאים, והמסכ"ל יתפנה להיות מטה כללי של כל הצבא."¹

שר הביטחון, שמעון פרס, והרמטכ"ל, מוטה גור, העבירו את תוכניתו של גונן לדיון מקיף בפני חברי המטה הכללי וסגל הפיקוד העליון של צה"ל. קציני צה"ל הבכירים קובצו באוקטובר 1975 לסימפוזיון בבית-הצנחן ברמת-גן. דיוניהם על התוכנית היתה ישיבת המסכ"ל הארוכה ביותר שנערכה אי-פעם בצה"ל: שלושה ימים תמימים, מבוקר עד ערב. בסופו של הדיון המרתוני שיבח מוטה גור במלים חמות את העבודה של גונן, אך הודיע על דחיית ההצעה.² הדיון בבית-הצנחן תוכנן היטב, והיה אקדמי. לדברי גונן, "היה לי בו חיכוך אישי רק עם איש אחד. השקעתי הרבה זמן, יום עבודה שלם, כשאני נהנה משיתוף פעולה מלא. הדיון היה ברמה גבוהה, אם כי בלטו בו האינטרסים. אלה שלא דיברו על אינטרס של כוח - דיברו בעד. התרשמתי שגור לא בא עם החלטה נגד, אלא חמישים אחוז - חמישים אחוז, והתפתחה תופעה מעניינת - שקציני חיל ראשיים תמכו בנושא בעת הדיון. האווירה היתה שזה יתקבל". האווירה שהיתה בתחילת הדיון לא איפיינה את מהלכו ותוצאותו. "בבית-הצנחן היו המון צעקות, כשמוטה (גור) עשה הרבה רעש שם. בלטה העמדה של השריון בעד, וחי"ר - נגד. פרט לשריון היו רוב החילות נגד." לדברי תא"ל (מיל') איציק בר-דב, "היתה הרגשה שלרוב זה מס שפתיים. החילות הקטנים (הנדסה, ארטילריה, קשר) היו בדרך-כלל באותה עמדה - בסך-הכול עמדה אחידה נגד. החשש היה, שמפח"ש - כפי שהוצעה על-ידי גונן - תפגע בזהות החילוית ותזכה בדומיננטיות בקבלת החלטות ובנושאים אופרטיביים בנעשה בחילות, כמפקדת גיסות השריון." המתנגדים חששו שעדיפויות

1 שמואל גונן, ידיעות אחרונות, 14.12.79.

2 העולם הזה, 17.9.80.

ייתנו לסנקים ולא לציוד הנדסה, קשר, חת"מ וכדומה. קציני החיל הראשיים הרגישו "מקופחים", לדברי תא"ל (מיל') איציק בר־דב, "זוה כל הזמן הרתיע אותנו". בדיון היו נגד גם אלופי הפיקודים, מפקד גיסות השריון (מוסה פלד), מפקדי האוגדות הסדירות, ראש אג"א ס/ראש אכ"א - משה נתיב ואלופי מטכ"ל בכלל, כולל ראש אג"ת וראש אג"מ - אלוף יקותיאל אדם (קותי). על־פי האלוף גונן, תמכו בתוכנית קציני החיל הראשיים ומפקדי אוגדות המילואים. מה שהביא להתנגדות לתוכניתו נתפס על־פי גונן כאינטרסים אישיים, אפשרי אולי מחזרתו לצבא בעקבות התוכנית, העובדה שעל־פי התוכנית היו צריכות להתבטל שתי דרגות אלוף, וכדומה. מה גם שמוטה גור השהה שיבוצים בצה"ל עד שהמפקדה היתה אמורה לקום. עמדתו של הרמטכ"ל הכריעה את תוצאות הדיון, אם כי הוא אמר שזו עבודת המטה הטובה ביותר שראה מעודו.

מוטה גור דחה את ההצעה בנימוק, שהיא לא מספקת פתרון לבעיות ולסוגיות שעלו לאחר מלחמת יום־הכיפורים. לדבריו, לא היה בהצעות להביא לחיסכון במשאבים כלכליים ובכוח־אדם; התוכנית היתה שלב ביורוקרטי נוסף בין החילות והמטכ"ל; היא לא ביטלה את "החסרונות" שהיו למפקדת גיסות השריון; היא לא נתנה מענה הולם למטכ"ל בנושאים המדיניים־ביטחוניים ובנושא התכנון ארוך הטווח. ההצעה של גונן נדחתה גם בנימוקים, שמפקדה כזו תחייב את המטכ"ל לתיאום־יתר בין החילות והפיקודים, תפגע בפלורליזם המחשבתי והתורתי בצה"ל, המטכ"ל יאבד שליטה בכוח־אדם. עיקר ההסתייגות מהתוכנית נבע מכך, שגונן ראה את הרה־ארגון מנקודת מבטו של לוחם בקרב המשולב, מבלי ששם דגש על בעיות הפיקוד והקשר עם המטכ"ל. התוכנית נכשלה, לדברי יעקב היכל, כי היה חשש מתהליך מסוים שיביא למפקדה שתתפקד גם במצב מלחמה. מפקדי הצבא העדיפו מפקדה טכנית, שתתפקד רק בזמן שלום.

מוטה גור סיכם לאחר שנים את גישתו, בעת דחיית התוכנית של גונן: "שמוליק עשה עבודה מאוד יסודית, ולא היה לי שום ספק שנחליט להקים את מפקדת חילות שדה. זה היה לקח רצוי ממלחמת יום־הכיפורים, זו היתה ההרגשה. ככל שטיפלתי יותר בצדדים השונים של הקרב המשולב וכדומה, חשבתי שזה יכול להיות רעיון מצוין. והנה קרה פה דבר מפליא. שמוליק הציג את התוכנית שלו בכנס המפקדים הבכירים בבית ה־צנחן, וככל שהוא נכנס יותר לפרטים ראיתי שהחסרונות עולים על היתרונות, ויש פה איזו שהיא ציפייה, שאי־אפשר לממש אותה בכלל. הרבה מפקדי אוגדות היו נגד. הרכילות אמרה שהם נגד כי זה יפגע בהם, כי היום מפקד אוגדה, לדוגמה, ברמת־הגולן, יש לו את הייחודיות של רמת־הגולן. אם תקום מפקדה כזו, היא שוב תהיה כמו מפקדת הגיס, והיא בעצם תעשה הכול שם, בלי שתהיה לה אחריות על המלחמה. גיסות השריון עד המלחמה הם ה'בוסי', ואותו דבר במפח"ש - הם ה'בוסי'.

באה מלחמה - הם נעלמים. את מה שהם הכינו - "אכל" המפקד בשטח. זה לא עובד. אחריות של מפקדים היא אחריות מיניסטריאלית, היא טוטאלית. והסתבר לי שפה אנחנו הולכים לחזור על מה שקרה עם מפקדת גיסות השריון בגדול, על ארבעה חילות. זאת אומרת - תהיה לי איזה מפקדה אינטליגנטית שבה יושבים ודנים, מחליטים החלטות - שמישהו אחר יאכל אותן. זה לא מקובל עלי. ככל שהתפתח הדיון, אני ראיתי עד כמה חד-צדדיות במפקדה כזו עלולה לגרום לטעויות לא נורמליות. אמרתי - את הטעויות האלה רק למטה הכללי מותר לעשות. בשום אופן אני לא מוכן להיות רמטכ"ל ומטה כללי מתחתי. המפח"ש תפתח תורה, הפיקודים צריכים להוציא אותה לפועל, ואני אחראי. אני רוצה להיות אחראי. מה אני צריך איזה גוף ביניים חסר אחריות? ככל ששמוליק פיתח את התורה וככל שהוויכוח התפתח, ראיתי שיווצר פה בעתיד מצב לא נורמלי.

"בצבאות אירופיים, עד המאה ה-20, זה היה כך. היה המטה - ושם היו האינטליגנטים. רוב מפקדי השדה לא היו שייכים לאינטליגנטים, והם גדלו בשדה מתוך גיסיון פיקודי. הרבה פעמים היה פער עצום בין מה שפיתחו במטה לבין מה שהיו צריכים בשדה. לצה"ל אין הפרובלמטיקה הזו. ברגע אתה נכנס למלחמה. אז מה קורה - מפח"ש הולכת להיות מפקדה בכירה. מי יהיה אחראי על הישטויות של מפקדת חילות השדה בצפון, אם הכוח הזה יפעל בדרום? או מי ישלם את השגיאות שלה בדרום, כשהיא תפקד כגיס בצפון? אז אמרתי לחברים: אתם יודעים מה, אני יותר משמח שבדקנו את הרעיון הזה, מפני שהוא עלה במלחמה. אבל כשאתה בודק את זה היטב, ככל שאתה נכנס לכל הפרטים, אתה רואה שהחסרונות רבים מהיתרונות. אז אני מציע שנשאיר ככה: את בתי-הספר נהפוך באמת למשולבים עד הסוף. זאת אומרת - שלכל חייל וכל מפקד יהיה בדם את הקרב המשולב. אלופי הפיקודים הם אלופים לא פחות טובים מזה שיהיה מפקד חילות השדה: בשביל לקחת את היחידות שאצלם ולאמן אותם על-פי התנאים הייחודיים של החזית, כשכולם בנויים על הקרב המשולב - מה אני צריך איזו יחידה שתעשה לי את העניין הזה? אני אעשה את זה במטכ"ל. אני לא צריך דרגי ביניים. שום שרכן בין אלוף הפיקוד לביני כרמטכ"ל. זה יבוא אלי לדיונים ואני אסכם. ואז אמרתי - לא תקום מפקדת חילות שדה, כי החסרונות שלה גדולים על היתרונות."

במבט לאחור אומר אלוף (מיל') מוסה פלד: "אילו היתה הסוגייה הזו עולה בפני מוסה, לא כשצריך להקים צבא גדול, הוא היה אולי תומך, אך כרמטכ"ל, לא יכול היה להוציא את הדבר לפועל." מוסה גור אמנם דחה את התוכנית ואף "גרר" אחריו את שר הביטחון ופרס, אך הוא יישם רעיונות מסוימים. במובן זה, מה שקדם אולי למוטה גוך הוא שחלק מהשיפורים (בתוכנית של גונן) ניתן היה ליישם, גם מבלי לאמץ את כל התוכנית. כמו, לדוגמה, קורס מג"דים וקורס מפקדי פלוגות בין-חילי.

1 גם על-פי אלוף (מיל') מוסה פלד, הפחיד והרתיע רבים העירוב של שני התחומים: הכנות לקרב וכוונות הקשורה בבס"ש. העירוב בין מבנה הכוח, הארגון, ההצטיינות, האימונים וכדומה (באחריות המפח"ש) - לבין הביטחון השוטף, קליטת הכוחות וניהול המלחמה (באחריות הפיקוד המרכזי).

פלד: "מוטה, שהכניס הרבה מאוד שינויים בצבא, התחיל לחוש שאת האינטגרציה בין החילות הוא עושה טוב בכלים הקיימים, ולא חש צורך במפח"ש. באותה תקופה הקמנו בכל שנה אוגדה חדשה, וללא ספק - שינוי מהותי שכזה היה עוצר אותנו בקצב של הקמת העוצבות. בזמנו של מוטה לא היה תרגיל חטיבתי אחד שהוא לא אישר אותו, ביקר בו או סיכם אותו. בכלים שהיו אז - מוטה כן השיג את מה שרצה."

מוטה גור אימץ כיווני חידוש מסוימים, בד בבד עם דחיית תוכניתו של גורודיש. הפתרון שלו היה משולב ובכמה רמות: "ברמת המטכ"ל - הוקם אגף התכנון שנתן מענה בתחום המדיני-אסטרטגי ובתחום התכנון ארוך-הטווח; מחלקת ההדרכה הורחבה, ונוספו לה תחומי פעילות ואחריות; ברמת הפיקודים המרחביים - אחריות הפיקודים בנושא הדרכה ואימונים; ברמה החילית - הוקמו שלושה חילות חדשים: חיל המודיעין, חיל השלישות וחיל התחזוקה, שתרמו רבות בתחום התורה, בתחום עבודת המטה ובתחומים של התיאום והסיוע לחילות השדה. כן הוקם בית-הספר הבין-חילי המרכזי, שנתן פתרון לשאלת אימון כוחות השדה בתחום הקרב היבשתי המשולב, ובתחום התיאום הבין-חילי ברמת עוצבות השדה."¹

האלוף ישראל טל, שבאותה תקופה היה אזרח וכיהן כעוזר מיוחד לשר הביטחון, כשהוא עוסק בעיקר בטנק המרכבה, לא ויתר. דחיית תוכנית המפח"ש (כשלב ביניים, אולי, ליישום רעיון גדול יותר) לא התיישרה עם תפיסתו באשר למבנה צה"ל. הפתרונות הזמניים במערך כוחות השדה, שאותם אימץ הרמטכ"ל גור, היו חלקיים בלבד ולא ענו לבעיות התיאום הבין-חילי, השילוב, הפיתוח ובניין הכוח היבשתי באמצעות מפקדת גיסות השריון ומה"ד. הדיונים סביב המפח"ש המשיכו בצה"ל, ובשנת 1976 נערכו דיונים במפקדת גיסות השריון, שבמהלכם תמך ברעיון האלוף מוטה פלד, מפקד גיסות השריון. האלוף ישראל טל "דחף" את רעיון המפח"ש, ולא הרפה. הלובי שיצר סביב רעיונו, יחד עם כוח השכנוע שלו על שר הביטחון, הביאו את עזר וייצמן להטיל עליו (באוגוסט 1977) את בדיקת האפשרות להקמת מפקדת כוחות יבשה בצה"ל. על טל הוטל לבחון ולהציע תשתית ארגונית חדשה לצבא, בפרק זמן קצוב של שנה. בבדיקת הנושא הוא הסתייע באג"ת ובצוות עוזרים, שבדקו את הקיים בכוחות היבשה בצבאות זרים ונברו במסמכי ארכיון צה"ל, כדי לחשוף את שורשי ההתארגנות הצבאית הישראלית. ב-9.12.77 סיים טל את הכנת הדו"ח הראשוני לרה"ארגון מקיף בצה"ל, והגישו לשר הביטחון ולרמטכ"ל. מסמך זה נקרא "ייעוד וארגון כוחות השדה". וייצמן הטיל על מוטה גור לבדוק שוב את הנושא. גור הטיל על המכללה לביטחון לאומי לבדוק את כל ההיבטים של הצעת המכב"ש (מפקדת כוחות היבשה) ולהגיש לו הצעות מפורטות. המכללה חקרה את הנושא לעומקו, והגישו מסקנות המחייבות את הקמת מפקדת כוחות היבשה². אולם כל הדיונים בדו"ח של טל נדחו בסופו של דבר, בחודש מאי 1978, בגלל התנגדותו הנמרצת של הרמטכ"ל גור.

1 ר"א דן שומרון, בצה"ל בחילו, עמ' 188.

2 העולם הזה, 17.9.80.

התוכנית הוכנסה אמנם להקפאה, אך טל המשיך בעבודתו, במקביל לחילופי הרמטכ"לים. בנובמבר 1979 הודיע הרמטכ"ל רשמית, כי בדעתו להקים מפקדת כוחות שדה (מפח"ש), וב-22.2.80 הגיש טל לשר וייצמן ולרמטכ"ל, רפאל איתן, את מה שמוכר בשם "ספר-טל", או "מפקדת כוחות שדה".

4. יוזם הרעיון ("סוכן השינוי")

באוגוסט 1977 נצטווה האלוף ישראל טל על-ידי שר הביטחון וייצמן, לבחון ארגון ומבנה כוחות היבשה על-פי צורכי הביטחון הלאומי, לקראת שנות ה-80 ואם יש צורך בכך – לשנות ולעדכן את מרכיבי הכוח על כישוריו והארגון הרצוי. טל היה נושא הדגל של מפקדת כוחות השדה, כחידוש ארגוני בחילות היבשה ובצה"ל, עוד לפני מלחמת יום-הכיפורים. למעשה, לדבריו של אברהם טמיר, "היתה היוזמה הרעיונית נחלת רבים, אך טל התחיל לעבוד על זה ראשון". על אף זאת, מהלכו של שר הביטחון, שהחזיר אלוף ותיק לתפקיד פעיל בצמרת צה"ל, היה יוצא דופן. הסמכת אדם שיצא כבר מצה"ל לבצע בו בדיקה ולהציע שינויים ארגוניים מרחיקי לכת, ואולי מהפכה ארגונית – איננה מקובלת בצה"ל. צה"ל היה תמיד קנאי לכך, שהבחינה הארגונית ובחינות אחרות ייעשו בתוך המערכת ועל-ידי איש לובש מדים, השייך להיררכיה הצבאית¹. אולם, על אף ההתנגדות מצד צמרת הפיקוד בצה"ל למינוי, מצאו שר הביטחון והרמטכ"ל סיבות משכנעות למינויו של טל דווקא. וייצמן אמר, כי ההצעה שהוגשה לטל, לשוב לצה"ל וליטול עליו את הקמת המפקדה, התבססה על האמונה כי מינוי כזה ימנע זעזועים מיותרים ויקדם את הארגון. וייצמן: "החלטתי שאם לעשות משהו חריג לחלוטין, משהו מן היסוד – קשה לי לקחת משהו מן הקצונה הקיימת, שהם כולם מרגישים את עצמם פחות או יותר ברמה שווה, בידע שווה, בהתחרות לא נורמלית. מוטה גור היה כבר בדרכו החוצה. ואז סיכמתי לעצמי שאני צריך איזה גורם רציני, ועליתי על הרעיון של טל, שהוא מאוד קונטרברסלי. ומי שאינו כזה – לא עושה כלום. טל ואני, כמפקד חיל האוויר ואחרי-כך כראש אג"ם במטכ"ל, היינו יחד במשימות משותפות. לכן קראתי לו ואמרתי לו: קח את עניין המפח"ש בידים. ובשביל לתת לנושא את הסמכות, החזרתי לו את המדים, ואז הוא היה אלוף". הרמטכ"ל מצדו אמר, כי בכל הרמות מחזירים לצה"ל מפקדים, המבקשים להמשיך ולתרום לעבודת הצבא. והוסיף: "אנחנו מחזירים לשירות פעיל בצה"ל קצינים ברמות שונות ובמסגרות שונות, לפל הצוה. אין זה דבר יוצא דופן כשלעצמו. לדעתי האישית – ולא רק לדעתי האישית – האלוף טל יבצע את התהליך הזה טוב, מהר וביסודיות, ובחירתו תגרום פחות זעזועים פרסונליים או תזוזות פרסונליות בצבא, מאשר היה קורה לו הלכנו בדרך אחרת."² יש האומרים כי עזר וייצמן רצה את החזרתו של טל לצבא, כחבר ומתוך

1 זאב שיף, הארץ, 12.8.77.

2 במחנה, 7.12.79.

הכרה עמוקה והערכה גדולה אליו. בעיני ויצמן, מי שיכול היה לעשות את השינוי, לא רק בצד הארגוני אלא גם במשמעת, בתפקוד, בערכים וכדומה – היה טל. בתפיסתו זו השפיע, כנראה, גם על הרמטכ"ל.

למתערב – לסוכן השינוי, תפקיד מכריע בסיוע לארגון לאבחן את תחלואיו ולפתור את בעיותיו: תקשורת, חיכוכים פנימיים, יחסים בין-אישיים, שינוי תהליכים ותהליכי קבלת החלטות, שינויים מבניים וכדומה (DE GREEN). ניתן להניח, כי היכולת להנהיג חידוש ארגוני על-ידי אדם שבא מחוץ למערכת, היא גדולה מזו של מחדש מתוך המערכת (SHEPARD). אדם מן החוץ יבחין ביתר קלות בסימנים החיצוניים של הלקוי במצב הבריאות הארגוני/מינהלי. אלה הנמצאים בתוך המסגרת הארגונית אינם מסוגלים לכך ויתקשו להבחין בממצאים מסוימים, המשקפים את התחלואה הארגונית. זאת, משום שאינם יכולים לצאת מעורם או ממצבם הסובייקטיבי, ומשום שהם מעורבים מדי בתהליכים המינהליים וברקע הארגוני מכדי שיוכלו להתעלות ולהצביע על הצרכים האמיתיים של הארגון (לפי קיידן). לעתים קרובות, מנהיגי הארגון אינם מכירים את האופי הפתולוגי של ארגונם, כך שהם זקוקים לעזרת המתערב ולאבחנתו. אבחנה, הבודקת סימפטומים ארגוניים לבעיותיו הפתולוגיות של הארגון, אשר חבריו אינם מודעים להן. מוטב גם שחבר בארגון לא יערוך מחקר ארגוני בארגונו הוא, משום שחברי הארגון האחרים יחששו לחשוף בפניו חלק ממחשבותיהם, פן יזיק להם הדבר או שיפריע להם בעתיד. קשה לאדם, שהוא חבר בארגון, להינתק ממעורבותו בו ולאסוף ולהתייחס לנתונים בצורה אובייקטיבית, כפי שיש לצפות מחוקר שיעשה זאת, משום שקשריו ועמדותיו לגבי אנשי הארגון ובעיותיו יגרמו להטיות בגישתו ובשיקוליו המחקריים (לפי ד. וינשל). היתרון בביצוע רפורמה ארגונית נתון לעתים, במובן זה, דווקא בידי המצוי מחוץ לארגון, משום שהוא אינו מעורב אישית במה שמתרחש בתוך הארגון ואינו חייב להתחשב ביחסי עבודה אישיים. מאידך, נתון איש החוץ לחסדיהם של אנשי הארגון, אשר יכולים לשלול ממנו מידע חיוני ההכרחי לעבודתו, ויכולים להכשיל את מאמציו לחידוש ארגוני. וביחס לאלוף טל – הדעות סביב מינויו נעו לשני הצדדים.

אנשי ביטחון רבים ראו במינויו צעד נכון וחיובי. לדעתו של יצחק רבין, אז באופוזיציה ולימים שוב ראש-ממשלה, היה בחזרתו של האלוף טל לצה"ל ביסוי לגישה של מחשבה מעמיקה ולא מעשה שרירותי. "זו החלטה חיובית ונכונה של שר הביטחון ושל הרמטכ"ל. השאלה היא," אמר רבין, "מיהו האיש המתאים ביותר להקים את המפקדה ולהפעיל אותה כך שתהיה תרומה מרבית להגברת איכותם של כוחות

השדה. בלי לפגוע באיש מהאלופים המשרתים בצה"ל כיום, איש זה הוא האלוף ישראל טל. מתוך היכרות עם האלוף טל נראה לי, שהוא האיש המתאים ביותר לעמוד בראש מפקדת כוחות השדה. הידע והניסיון שלו מעניקים לו את ההזדמנות להקים ולהפעיל את הכוח החדש ולמצות מתוכו את הטוב ביותר. טל נתמנה למפקד גיסות השריון בתקופת כהונתי כרמטכ"ל. בתקופה זו חולל מהפכה בתחום תותחנות הטנקים, וזו נתנה אותותיה ותוצאותיה החיוביות ביותר בקרב על הטיית מקורות המים, במלחמת ששת-הימים, במלחמת ההתשה ובמלחמת יום-הכיפורים. הוא הוכיח עצמו כבונה כוח, כלוחם וכמפקד. "טל הוכיח עצמו כבונה מעולה של כוח צבאי ועל כך מסכימים רבים. תומכיו מציינים את תכונותיו כלוחם, כתיאורטיקן וכמומחה צבאי שנחשב מן המעולים בעולם. עברו הצבאי הוכיח שהוא איש בנייה ויצירה. השאלה מי מתאים לבנות את המערך הבין-חילי בצה"ל לא היתה, במובן זה (לפי אלוף (מיל') יאנוש בן-גל), שאלה של גיל או של "חבורת אלופים" ולא מי שפיקד על קרבות "עמק-הבכא" (שנזקף לזכותו של טל במלחמת יום-הכיפורים). בניין גיסות השריון לקראת מלחמת ששת-הימים ובניית טנק ישראלי מקורי, המרכבה, היו קרדיט לא מבוטל כלל וכלל. בתכונות וביכולות - טל בא לתפקיד מצויד בכל הכישורים הנדרשים (לדברי מוסה פלדו). הוא היה מפקד גיסות שריון עשר שנים לפני כן והטביע חותמו על גיסות השריון.

אולם, יחד עם התאמתו הפיקודית והאינטלקטואלית של טל לארגון הצבא, התפתח סביב מינויו ויכוח נוקב וחרیف בתוככי צמרת צה"ל ובציבור. הוויכוח הביא להתפלגות בצמרת אנשי הביטחון בישראל, כאשר המוקד לחילוקי הדעות היה אישיותו של טל. השוללים את המינוי, ובראשם מוסה גור, זעקו כי הוא אינו מתאים, וכי טרם נאמר הכול לגבי חלקו במלחמת יום-הכיפורים. הועלו נימוקים המתנגדים למינוי בגלל אופיו, תכונותיו וכישוריו. המתנגדים בתוך הצבא זעמו על ההחלטה למנות איש מבחוץ, משום שראו במינוי צעד שחוסם את דרכם אל הצמרת, ואף יותר מזה - הם ראו בכך משום הבעת אי-אמון בכושרה של ההנהגה הצבאית הנוכחית¹. על המתנגדים למינוי של האלוף טל אמר אברהם טמיר: "טל הוא ברמה בינלאומית - המשלב גם חשיבה וגם ביצוע של בניין כוח. לצה"ל היו שני בנאים טובים של כוח לפני מלחמת ששת-הימים - טל ויעזר וייצמן. טל הוא מפתח ובונה ברמה בינלאומית (כטנק המרכבה), וכאדם באיכות כזו הוא אדם יוצא דופן; וצבא בדרך-כלל בנוי על בינוניות - כשליצאי דופן, אם אין גב מדיני, אז רומסים אותם." קצינים בכירים התרשמו מטל כאישיות צבאית "בהחלט מעל הרמה המקובלת של האלופים האחרים בצבא. טל שייך לפורום קצינים ברמת מטכ"ל - לא לפורום ברמת אלוף. יש לו שאר רוח, מעבר לזה שהוא מנהיג ובעל

1 ידיעות אחרונות, 14.12.79, דבר, 21.12.79, ידיעות אחרונות, 4.12.79

מקצוע מעולה (תא"ל אבישי כץ). במובן זה ניתן לומר, כי היה היגיון רב במינויו של טל, מכיוון שככל שגבוהה יותר רמת היוקרה של המחדש, כך עשוי שיעור קבלת החידוש להיות מהיר יותר.

רמה זו של טל, כפי שמצטיירת בדברי ההערכה אליו, נדרשת מאנשים המתכוונים לבצע חידוש ארגוני בהיקף גדול. אנשים הדוחים את המשך קיומן של מערכות קיימות, על ערכיהן, ומנסים להרחיב את המטרות; העוצמה והכוח של ארגוניהם, בדרכים בלתי-צפויות או מקובלות בסביבה – הם מה ש"Lewis מכנה בספרו – "Public Entrepreneurship" ("יזמים ציבוריים"). אנשים מסוג זה (P.E.) (כאדגר הובר, היימן ריקובר ורוברט מוזס) הצליחו ליישם אסטרטגיות מינהליות, שהובילו למהפכות ארגוניות בבירוקרטיה ממשלתית קשיחה (דבר שטל לא הצליח בו, כסופו של דבר). אנשים מסוג זה – P.E. (טל, למשל) – אינם מסתכלים על המערכות הקיימות כדבר טבעי ומובן מאליה. ה-P.E. מנסים לשנות את מה שנתפס כמבנה טבעי במערכת, ולהכניס חידושים – שיהפכו את המערכת לטבע חדש. בעוד שהמבנה הבירוקרטי נוסה לשגרה ולהמשכיות, הרי שהשינוי המבני הוא אחד המאפיינים את האנשים מסוג ה-P.E. – ריקובר, למשל, הצליח להקים בצי האמריקני מבנה ארגוני חדש ושונה מהותית מקודמו, על אף הבירוקרטיה הצבאית הנוקשה. ה-P.E. הם בעלי אישיות מיוחדת, מחשבה עצמאית, אנרגיה עצמית גבוהה, מוטיבציה גבוהה, הנעה אישית והעדפה ליישם את מטרותיהם, גם על חשבון אי-השגת שיתוף פעולה והתנהגות בלתי-נינוחה של הארגון כלפי מאמציהם.

טל, במובן זה, על-פי אלוף (מיל) אברהם רותם, הוא אדם כפייתי המתקשה ביותר לשמוע אחרים, ועל כן היה שנוי במחלוקת, במיוחד בדור הצעיר. הוא נחשב על-ידי רבים, לדברי תא"ל (מיל) אברהם בר-דוד, כאינדיוידואליסט המשחק גאווה גבוהה. היתה לו אמנם יוקרה כאלוף ותיק, אך הוא היה ידוע כאיש קשה שחותך, שלא מרבה להקשיב, שיכול לקבל החלטות בניגוד לדעת כולם, וזה, לדברי תא"ל (מיל) אבישי כץ, "בהחלט הסריד". תהליך החידוש, לעומת זאת, דורש לעתים כושר דיפלומטי ויכולת חברתית גבוהה, כדי לפשר בין הצרכים הארגוניים לאינטרסים ולמטרות של קבוצות ארגוניות או יחידים בעלי השפעה. במובן זה, על המחדש, כסוכן החידוש, לדעת "למכור" את רעיונותיו ולהניע את הנהגת הארגון לבצע את תוכניתו. חשובה כאן גישתו ליחסי אנוש תקינים, במהלך עבודתו. הוא צריך להיות בעל יכולת מספקת לגייס אנשים ומשאבים במערכת, כדי לבצע משהו בלתי-שגרתי¹. רפורמות מצוינות נכשלו לא אחת, בהקשר זה, בגלל ליקויים של האחראי על השינוי, שעה שרפורמות לא מוצלחות נתקבלו בכוח אישיות יוזמיהן בלבד.

בד בבד עם הצורך בסוכן חידוש בעל יכולת העזה הרפתקנית ויכולת של הרס בונה - "הרס" ההווה כאמצעי לשיפור וייעול העתיד - כך גם על המחדש להיות בעל יכולת גמישות ותמרון גבוהה בין חברי הארגון ומרכיביו הפונקציונליים. בצד הצורך בתכונות אישיות כיצירתיות, ידע, דמיון, סקרנות, חשיבה פראית, שנינות, חופש מחשבה, יכולת לחשיבה קבוצתית מפרה, גישה ניסיונית וספקנית למציאות, כוח המצאה, נכונות לקבל מידע וידע חדשים וכדומה, על סוכן החידוש להפגין (כ-P.E.) יכולת שכנוע גבוהה. עליו לדעת ולהצליח לשכנע את חברי הארגון ואחרים, להאמין כי הנושא שהוא מנסה לקדם הוא הרבה יותר חיוני לארגון מהאינטרסים האישיים או היחידתיים במערכת. הוא צריך לדעת לגייס תמיכה ומשאבים, ליצור קבוצות וקואליציות שיתמכו בדרכו, לנצל את התמיכה לקידום רעיונותיו, לשלוט באופוזיציה ולעמוד איתן מול מחסומים העשויים להכשיל את החידוש. עליו למצוא תומכי-מפתח, בקרב מנהיגי הארגון, כשהוא ניחן בכשרון של "סוחר סוסים" (לפי KANTER). יחד עם זאת עליו להיות מוכן ולדעת לשבור חוקים קיימים בארגון, על-מנת להגיע למטרתו הרחוקה - כאותו ריינג'ר גיבור ובודד מהמערב הפרוע, העומד באיומים הארגוניים, משליט סדר, ומשנה את סביבתו הפרועה. מהמחדש נדרשות תכונות של מיומנות לחצות מעבר לגבולות המוגדרים של הארגון, לעבור דרך הארגון ומעליו, להסתכן ולהביא ליישומן של דרכים חדשות וייחודיות. עליו להיות בעל יכולת, עוצמה והשפעה להפוך רעיונות לפעולות. הסיכון אינו סיכון פזיז. המחדש המוצלח אינו מסתכן. הוא מזהה את הסיכונים האפשריים בתהליך האימוץ והיישום של החידוש, ומנסה לצמצמם ככל האפשר. המחדש המוצלח הוא במובן זה, שמרני ומציאותי, ומתמקד בניצול ההזדמנויות¹ בדרך של סיכון מחושב. המחדשים, הם על-כן, אנשים יוצאי דופן בתנאי הארגון. הם רואים את הבעיות הארגוניות באופן החוצה את הגבולות הארגוניים, הם יוצרים בסיסי חשיבה ותפיסה חדשים בארגון, חוצים את גבולותיו המבניים-תפקודיים - מעבר לתפקידיהם המוגדרים, ומנתבים את התהליך המינהלי לאפיקים חדשים.

טל ניחן ביכולת ה"ריינג'ר", אך לא בכשרון הדיפלומטי הנדרש לקידום החידוש הארגוני. בעבודתו לא יצר לובי, או קואליציות שיתמכו בדרכו. הוא עצמו אמר: "לא ניסיתי לשכנע, והתכוונתי לעשות מה שעשיתי בזמנו במפקדת גיסות השריון". טל לא יצר לובי, על-פי מוסה פלד. הוא לא הלך לאף אחד, וישב רק עם מי שבא אליו - ומי שבא אליו זה מישהו שהיה זקוק לו, או כיבד אותו (לפי תא"ל בר-דוד). אופיו המיוחד נוקשה מדי מכדי לצאת למסע שכנוע, אם כי לדעתו של טל "האופי לא שינה והוא לא רלוונטי לעניין זה". במקום להציג את התועלות הצפויות ללקוח, ולעסוק בשכנוע -

מה שמתבקש מסוכן שינוי – פעל טל בגישה אינדיווידואליסטית למדי. אולם "אמני" השינוי אינם אינדיווידואליסטים – הם אמני השימוש בשותפות (לפי KANTER). הם אלה המשתמשים בגישה קבוצתית, בהסברה ובגיוס רעיוני להשגת משתפי פעולה. הצלחתם היא בהדגשת השכנוע יותר מאשר הציווי, ופעולה במסגרת שיתופית וקבוצתית. כישלונם הוא, על-כן, הכישלון לבנות קואליציה של תומכים ומשתפי פעולה. המחויבות של סוכן החידוש היא להתמודד קודם כול עם בעיות הלקוח. ובמובן זה, ה"סוכן" איננו מנחה וקובע, אלא מתפרש כיועץ המציע כיווני פעולה ללקוח ומסייע ביישום הכיוון הנבחר (לפי BURK). יש צורך להבחין בין יועץ למומחה. היועץ יודע איך להגיע לשורשי בעיותיו של המתייעץ, וכיצד לעזור לו לעזור לעצמו. המומחה, לעומת זאת, מנסה ללמד את האחרים, כאשר המומחיות והידע הם מקור הכוח לסוכן השינוי. זהו אמנם מקור הכוח, אך ה-P.E., כמומחה וכמקצוען, פועל מבלי שיהיה עבד למומחיותו, כשהוא מפעיל חזון רחב ופועל עם הלקוח ולא כמנחה שלו. הייעוץ הרצוי מצד סוכן החידוש הוא, במובן זה, ייעוץ המתנהל על-פי עקרונות "המחקר הפעיל", לפי פרופ' וינשל. בצד איסוף הנתונים המבוססים על תפיסותיהם של חברי הארגון וצורכיהם, מסייע היועץ ללקוח לקדם את עצמו.

הוויכוח סביב מינוי של המחדש חשוב לבחינת דרך האיתום והיישום בחידוש שלפנינו. נוכל להניח שהתערבות יעילה בארגון תושג (על-פי ARGYRIS) על-ידי גישור בין המערכת של הלקוח לערכים ולמבנה של המתערב. אילו היינו רוצים להשיג סיכויי הצלחה טובים לבדיקת החידוש ולהפעלתו, היה חובה עלינו, במובן זה, לגשר על הפערים בין סוכן החידוש (החיצוני-פנימי, במקרה זה) לבין הארגון. שלילתו של טל על-ידי קברניטי הצבא, עוד לפני שהתחיל בבדיקת הרה-ארגון, היתה מכשילה קרוב לוודאי את הצלחת החידוש, כבר בשלב הייזום. היה גם צורך לגשר על התסכול של הנהגת צה"ל במינוי של גורם מבחוץ ולמנוע צעדי הגנה והתנגדות, שאותם יכול הארגון לנקוט נגד המתערב. הגיבוי שהיה לטל כסוכן חידוש חיצוני, הן משר הביטחון והן מהרמטכ"ל, בתחילה לפחות, איפשר לו יכולת פעולה חופשית יותר. וייצמן נתן גיבוי לטל, וטל ניצל זאת, על-פי אלוף מתן וילנאי. הדיבורים על כך שבאמצעות המינוי מבקש וייצמן להחזיר את האלוף טל לצה"ל, כדי להציבו כמועמד הרציני ביותר לכהונת הרמטכ"ל אחרי איתן, הגבירו את ההתנגדות לטל, שאמר: "אני מניח שהאלופים הרגישו עם זה לא נוח", אך גם איפשרו לו חופשיות גדולה יותר. האלופים בצה"ל פחדו שטל יתמנה אחרי סיום עבודת האבחון הארגוני למפקד המפח"ש. לדברי אלוף (מיל') מנחם מירון: "היתה פה אולי שגיאה טקטית של עזר וייצמן, כשהוא עשה שני דברים בעת ובעונה אחת: הטיל על טל להיות ראש צוות לבדיקת הצורך בהקמת מפח"ש, ונתן להבין שטל יהיה מפקד המפח"ש – אלה שני מישורים נפרדים: בדיקת הצורך ומי שיעמוד בראש המפקדה." ולפי תא"ל (מיל') אבישי כץ, "כולם חשבו כמוני – שטל, שהיה אמור לבחון את הנושא, גם אמור להיות מפקד המפח"ש", וטל הבין

על-כן, (לפי תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד), שבצבא מפחדים ממנו. אם כי, לדברי טל: "הוחזרתי למדים כדי להקים את המפקדה, אבל כשעשיתי את העבודה הזו, אפילו לא הייתי מיועד להיות מפקד המפח"ש".

האלוף טל היה הוגה הרעיון. "היוזמה שלי התעוררה ב-1968. כל שנה אני העליתי את הנושא הזה בפני המטה הכללי באופן קבוע. מאז ששת-הימים אני דרשתי את זה והיו כמה דיוני מסכ"ל בהתמדה. אני הייתי נושא הדגל של העניין הזה מששת-הימים, ודאגתי לא לתת לעניין הזה לשקוע". לצד עובדה זאת – כמי שנעל על תפיסה מסוימת ונשא את דגלה, כך גם נקשר שמו של סוכן החידוש בניהולו של החידוש בעתיד. מובן על כן, שההנחה כי האבחנה עשויה להיות מושפעת מהיבטים פרסונליים, ופיתוחה של אסטרטגיית החידוש והיישום עשויה להתבסס על האינטואיציה של מנהל החידוש יותר מאשר על צרכים ארגוניים, תופסת במקום זה מימד מיוחד¹. הדבר מתבטא בגישתם של קצינים בכירים. אלוף אביגדור בן-גל: "סל באישיות שלו ובדומיננטיות שלו בהחלט עיצב את המפח"ש. וכמו שהמרכבה קיימת בזכותו של טל – כך גם המפח"ש. אבל, כמו שהמרכבה זה לא הסנק הטוב ביותר, כך גם המפח"ש הוא לא הפתרון הטוב ביותר. טל תפר את החליפה לעצמו. היתה לו הבטחה להיות מפקד המפח"ש הראשון, וייתכן שזה היה תנאי לגישתו לכל העבודה. ולכן הוא לא היה נקי מסובייקטיביות בכל גישתו לנושא. טל ראה את עצמו כמפקד המפח"ש, במדרגת קפיצה להיות רמטכ"ל אחרי רפול" (ואם כי עזר וייצמן אומר על כך, ש"לא היתה כוונה לעשות את טל רמטכ"ל, בהחזרתו לצבא"). אלוף מנחם מרון: "אני חושב שטל תפר את החליפה לעצמו. פסיכולוגית זה ייתכן, ולכן היתה זו שגיאה טקטית למנות את טל לבדיקה ולפיקוד. היה מוטב לעשות זאת בשני שלבים: למנות את טל לראש צוות שימליץ על הארגון ועל ההקמה, ואחר-כך היו מחליטים מי יעמוד בראש המפקדה. זה היה מוטב גם לאלה שהתנגדו... וגם לטל עצמו – שהיה יותר משוחרר במקרה כזה לעשות עבודה יותר אובייקטיבית. יחד עם זאת, אין בזה דבר רע להטיל על מישהו לעשות עבודה שהוא יודע שהוא לא סתם ממליץ דברים תיאורטיים, שאחרים עושים אותם, אלא שהוא בוחן אותם – איך זה ייראה כשהוא צריך לעשות את זה".

תכנון חידוש על-ידי מתכננים בעלי שם, בעלי הישגים ובעלי עוצמה, עשוי להביא (לפי PETERSON & AUSTIN) ל"טיפוס על עץ גבוה מד", תוך ניתוק מהאפשרי. "טיפוס גבוה" כזה יביא בהכרח להתנגדויות לחידוש. ההתנגדויות שקמו למפח"ש של טל, כפי שיתוארו בהמשך, הביאו את סוכן החידוש שלפנינו לאמץ גישה פשרנית. בהתאם לגישה כזו, אל-לו למחדש לנסות לעשות כל דבר מיד. עליו להימנע מלהגיע לכלל שלמות, אל לו לדלג על שלבי ביניים הכרחיים, עליו לספח אקלים בריא ונוח

לחידוש, וכן - נסייה לאורחות התנהגות חדשים. עליו להגביל תוצאות מזיקות, שאפשר למנוע אותן, ואסור לו לעורר ללא צורך התנגדות ורגשי סינה לרעיונו. עליו לקבל את מה שהוא יכול להשיג, ולהתפשר על קבלת פחות מזה במידת הצורך. פשרה (על-פי קיידן) עדיפה מכישלון בהכנסת החידוש. הצורך הוא, במובן זה, לנסות ליישם בשלבים תוך ביצוע הערכה בסיום כל שלב. לערוך ניסוי מוקדם טרם ביצוע החידוש במלואו, להקשיב לתגובות-הד לחידוש ולתקן ולפעול בהתאם. טל צימצם במהלך עבודתו את תפיסתו הרחבה, והציע בסופו של תהליך הבדיקה הצעה מצומצמת יותר ביחס לרעיונותיו הבסיסיים. "ההתפשרות הכי גדולה שלא סלחתי עליה לטל (על-פי בר-דוד), היא שלחברת קוראים מפקדת כוחות השדה (מפכ"ש) במקום מפקדת כוחות היבשה (מכב"ש)". ולדברי אלוף אמיר דרורי: "טל הבין יפה מאוד שמרוב התנגדויות זה לא ילך... אם הוא ירצה את הכול לעצמו אז הוא למעשה לוקח את עיקר העוצמה של הצבא... (הוא פעל במהלך טקטי). הוא הבין, כי הרי לא חשוב מה יחליטו, אני בסוף אעשה מה שאני רוצה. הרי החיים הם יותר חזקים מההחלטות, ואם אני קודם כול אכניס לשם רגל (הקמת מפכ"ש במסגרת מצומצמת), תוך תקופה אני אעשה מה שאני מבין - זה יתחיל בקטן ויהפוך לגדול".

טל קרא את המפה, והחליט להתפשר. הוא סבר, כי כשהגוף יקום - היכולת שלו לתפקד תהיה תלויה באלה שיקימו את המפקדה. וברגע שאמנון רשף יהיה סגנו ומתן וילנאי - קצח"ר, וכך הלאה - בזה נגמר העניין, ואז לא חשוב שם המפקדה. לדברי תא"ל אברהם בר-דוד: "הוא ניסה להוריד פרופיל, והפשרה היתה תרגיל טקטי. הוא לא רצה להקים את המפקדה על אפס וחמתו של הצבא, אלא בהסכמת הצבא. טל התפשר כתוצאה מהטראומה של 1973 (הוא נשא את הטראומה הזו), מתוך שחשש שהאנסגוניזם סביבו יתפתח לדברים לא רלוונטיים."

קרוב לוודאי שכמחדש ניסה טל למצוא תמיכה חיצונית ופנימית, אולם על אף שלדברי איתן, טל ידע לשכנע והיה לו לובי טוב, מטרידה העובדה שהאלוף טל לא נאבק באמת ובתמים על הרעיון שלו. אם הרה"ארגון והקמת המפקדה החדשה היו לדעתו חיוניים כל-כך לצה"ל, היה מאבקו צריך להיות ללא פשרות וללא רתיעה. על מנת להבטיח שרעיונו יהפוך לחידוש, חייב המחדש, לפי SHEPARD, לנקוט צעדים שיקדמו את השפעתו. בעוד שרעיונות טובים לא די שהוגים אותם אלא גם צריך להילחם למענם, "נראה שהאלוף טל רתע מלקפוץ למים הצוננים"¹. ייתכן שדרכו זו נבעה מהקדשת מאמצים מרובים לשני תחומים מרכזיים - פרויקט המרכבה ועבודת האבחון הארגוני בצה"ל. ולדברי עזר וייצמן: "יכול להיות שיש פה מקרה קלאסי של אדם בשני כובעים". ייתכן גם שניתן להסביר רתיעה זו במודעות של טל לעובדה,

שכמתערב חיצוני - אם הוא ידחף ויצפה שכל דעותיו ודרכיו יאומצו, הוא עשוי לפגום ביעודו. כמתערב עליו לקרב אליו את הלקוח ולנסות לשכנעו ביכולת להצליח. ללקוח יש לתת את היכולת להתקדם בצורה בטוחה ולא בלחץ. פעולתו של המתערב לפי תפיסתו בלבד עלולה (על-פי ARGYRIS) להביא את הלקוח לתגובה של מבוכה, עוינות או תלות. אולם, מצד אחר, מתערב שינסה להתחלק בשני העולמות ולא יהיה דומיננטי מספיק, עשוי להידמות לקונפליקטואלי, בלתי-יציב, הססן ובלתי-בטוח - והוא עשוי להיחשב כאחד שאין בו צורך¹. התנצלות וחוסר נחישות מצד סוכן השינוי לא יועילו לקידום תפקידו. השכנוע והגיבוי במסגרות חיצוניות, שליוו את דרכו של טל, לא היו מספיקים תמיד, במובן זה. על אף שהיה מחדש בלתי-תלוי במבנה הארגון, וגורם חיצוני אשר מכיר היטב את המערכת, לא היה אצל טל ניצול מספיק של יתרונותיו. דרכו האינדיווידואליסטית, אך גם שקטה ומתפשרת, לא תרמה בסופו של דבר ליעוד כמחדש.

5. תוכנית החידוש (תוכנית טל)

במינוי של טל (8.8.77) נאמר, כי האלוף טל יצביע גם על ההשלכות של הארגון החדש על מערכת הביטחון בכלל ועל המטה הכללי בפרט. טל קיבל בכך לגיטימציה לבדוק ולפעול בצורה מרבית, מעבר לתכנון והקמה של מפקדה קטנה נוספת בצה"ל. בחידוש מתוכנן ומתוכנת, אשר מהלכו נקבע מראש, נוטה החידוש לעסוק בצורה יסודית ונדיבה בשינוי מבנה הארגון (על-פי ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK). "נדיבות" זו באה לידי ביטוי אצל טל. האלוף טל חיפש אחר פתרונות לליקויי מערכת הביטחון כולה, כשהוא מנסה לקשור את הכול לנושא כוחות היבשה. הוא היה מודע לכך, שמדובר ברה-ארגון של ארגון גדול ומסועף, אשר מאז קום המדינה ממלא את ייעודו בהצלחה, וממלא את הציפיות שתלו בו מייסדיו. במסגרת עבודתו, שבה חיפש את הליקויים בצבא, הוא התבסס על מסמכים ותעודות של ארכיון צה"ל, פגישות עם קציני החיל הראשיים והמטות שלהם ועם אלופי צה"ל וראשי האגפים במטכ"ל. את הנתונים קיבל מגורמי המטה המתאימים, באמצעות אג"ת.

טל הצביע בדו"ח שכתב, על הליקויים הבאים:

- העדר הכלים לשליטת הדרג המדיני על הצבא;
- התרופפות שליטת המטה הכללי בזרועות;
- כפילויות וליקויים בפרמידות שלא היו משולבות מספיק - משרד הביטחון והמטכ"ל;
- אובדן כושרו של המטה המתאם לתפקד ביעילות כמטה כוחות היבשה;

- חוסר האינטגרציה הבין-חילית;
- ארגון לא רציונלי של כוחות חיל הרגלים, וריבוי וגיוון של סוגי המסגרות שלהם;
- שאלת התאמתם של כוחות היבשה למלא את ייעודם בשדה הקרב המודרני.

האלוף טל מצא פתרון כמעט לכל בעיה. המלצותיו, שחבקו עולם ומלואו, זכו להערכה רבה. הוא הציע שילוב יתר בין המטכ"ל ומשרד הביטחון, הקמת מטה אישי לשר הביטחון, הקמת אגפים חדשים במשרד הביטחון, איחוד נושאי רכש ובינוי, הקמת פיקוד תחזוקה ואגף מבצעים, ביטול חילות ועוד. מכל המלצותיו נתקבלה רק ההצעה למפקדת כוחות השדה¹.

תוכניתו, "תוכנית טל", העמידה למעשה את צה"ל בפני תוכנית הרה"ארגון המקפת ביותר שידע מעודו. טל הגיע בהמלצותיו עד המטה האישי של שר הביטחון; דרכי השליטה שלו על מערכת הביטחון; בדיקת התפיסות הביטחוניות-אסטרטגיות בנושאי הרתעה והפתעה; וארגון כוחות המילואים בהערכה של יחסי הכוחות בעתיד.

כאסטרטג הבין טל, כי המפח"ש של גונן (רעיון המינימום) איננה ממצה את הבעיה, ובמובן זה, לדבריו: "אף פעם לא אהבתי את הניסיונות לקשור את התוכנית שלי בתוכנית של גורודישי. לא רק את התוכנית, גם את היוזמה... התוכנית שלי היא לגמרי אחרת." טל הכין תוכנית מקפת הרבה יותר. מפקדת כוחות השדה, שאותה הציע, היתה תרכובת, בעוד תוכנית המינימום היתה תערובת בלבד. לפי תוכניתו, מפכ"ש, בניגוד למפח"ש, הינה גוף שסמכותו על-חילית מקצועית, ולא רק מפקדה חמישית, שתייצג את כוחות השדה מול המטכ"ל או שתהיה אחראית לבניית הכוח בלבד. תוכניתו קראה להקים מפקדה שתפתח תורות לחימה, תקבע את האיוון הנכון בכוח היבשתי ותקבל את האחריות על הפיתוח - מה שהיה מצוי עד אז בידי המטכ"ל. תוכניתו דיברה לא רק על ארגון מחדש ברמת המטה, כפי שציפו רבים, אלא קראה לארגון מחדש בכוחות השדה בכלל. מטרתה העיקרית של תוכניתו היתה לאפשר למטכ"ל להתמקד ביתר יעילות בתפקידו כמפקדה עליונה וכמפקח על הזרועות והפיקודים, בשעה שהמפקדה המאוחדת החדשה תוכל לבנות, לאמן ולהפעיל את כוחות היבשה בצורה אינטגרטיבית יותר, כמתחייב מלקחי מלחמת יום-הכיפורים. בתוכניתו מצוין, אמנם, שהמטכ"ל אמור להמשיך בעת מלחמה לפקד על עוצבות השדה, באמצעות הפיקודים המרחביים, אך הרמטכ"ל לשעבר, רפאל איתן, טוען שלטל היו כוונות רחוקות מכך. לדבריו, שאף טל להקים זרוע יבשה, שתפעיל את הכוחות שלה בזמן מלחמה. כששאל את טל, בשלב הדיונים על הרעיון, "מה יעשו אלופי הפיקודים במלחמה?" קיבל את התשובה: "הם יהיו הגנה מרחבית. מפקד חילות היבשה יעבור מזירה לזירה ויפעיל את צבא היבשה." האלוף ישראל טל מבהיר, כי לא היתה

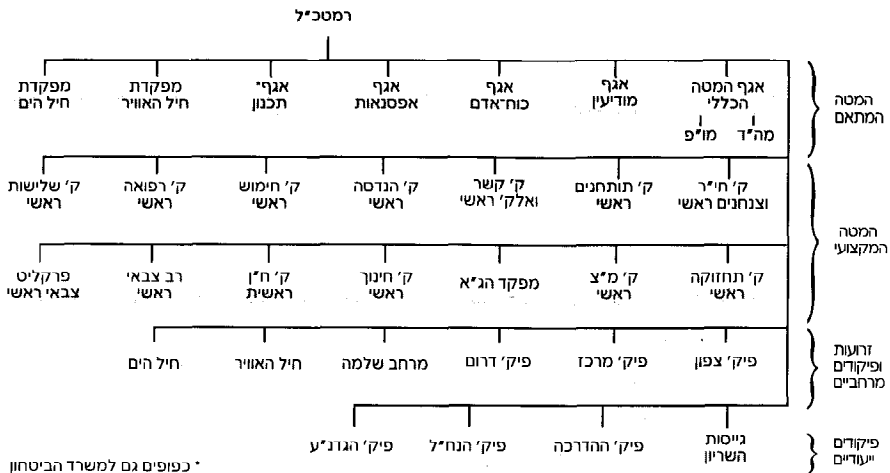
1 איתן הבר, ידיעות אחרונות, 14.12.79.

כוונה שהפיקודים יהיו "הגנה מרחבית, אלא פיקוד מרחבי. הפיקוד אחראי למרחב - גם על הניהול, גם על הפיקוד הצבאי וגם על ההגנה על המרחב". אולם על אף הכוונות הנסתרות אולי אצל טל, לדעת מבקריו, אין בתוכניתו משום האצלת סמכויות למפקדה החדשה בשעת מלחמה. המונח "מפקדה" מטעה אפוא, במידת מה. הכוונה בצה"ל, לאורך כל הדרך לא היתה, במובן זה, להקים מפקדה מבצעית קרבית, אלא מטה מארגן, מכין, מתאם ומשלב - לא מפעיל ולא מפקד. יחד עם זאת יש שוני בתוכניתו של טל לאורך זמן, ובין 1978 ל-1980 חלו בה שינויים ופשרות.

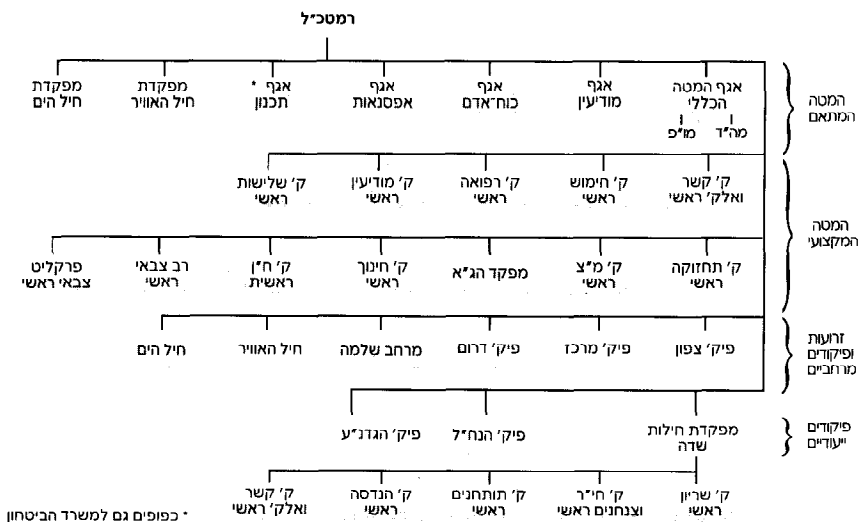
האלוף ישראל טל: "השאלה היתה כיצד ניתן לאפשר למטה הכללי למלא את ייעודו כמטה לאומי עליון מצד אחד, ומצד שני - כיצד באמת לוודא שצבא היבשה ייבנה כפי שצריך, ויהיה לו מטה - יהיה מי שמנהל. כתוצאה מזה הגעתי למסקנה, שצריך מפקדת חילות שדה או כוחות שדה, שיעברו אליה סמכויות המטה הכללי - כדי לרוקן כמה שאפשר את המטה הכללי מכל החובות שלו והאחריות שלו לבניין הכוח היבשתי. אני מדגיש - בניין הכוח ביבשה ולא הפיקוד על כוחות היבשה. בשום אופן לא לפיקוד, ובזה שונה מפקדת כוחות השדה מזרוע האוויר והים. באוויר והים ניתן לתת לאותו מטה גם את האחריות לבנות את הכוח, וגם את האחריות לפקד על הכוחות. כי אחדות הזירה האווירית ואחדות הזירה הימית הן ממהות הזרועות האלה. לעומת זאת, לא קיימת אחדות הזירה היבשתית; הכוחות זקוקים לעוצבות ולפיקודים שונים. ולא היתה לי כוונה להמליץ שזרוע יבשה תהיה כמו זרוע האוויר והים, כי אז היה יוצא שהכוחות כפופים למטה מיוחד ומעליו יש מטה כללי. זאת אומרת - זה כאילו להוסיף עוד מטה כללי לצה"ל. ולכן הגישה שלי כולה נגזרה לא מראיית החילות והכוח היבשתי מלמטה, אלא מראיית הצורך ברמת הפיקוד העליון הלאומי: לשחרר את הפיקוד העליון הלאומי מהחובה לעסוק גם בבניין הכוח ביבשה. כמובן, באותה הזדמנות גם חתרתי לפתרון שישפר מאוד גם את הטיפול בצבא היבשה, כי המטה הכללי מהיותו עמוס בחובות אסטרטגיות ובעיות של ביטחון ובעיות מדיניות ביטחון לאומי וכו', ממילא יוצא לו להזניח את בניין הכוח ביבשה ולא למלא טוב את הפונקציות שלו. כלומר, חשבתי 'להרוג' שתי ציפורים" (פתרון הבעיות במטה הכללי ובניין כוחות היבשה).

האלוף ישראל טל גרס, כי נחוץ להביא לשילוב יתר בין החילות המסתערים: גיסות השריון, חיל רגלים וצנחנים, חיל התותחנים והנדסה קרבית. לצורך זה נחוץ היה, לדעתו, לכונן מטה חדש, שישקוד על האינטגרציה הרצויה; מטרה זו לא תהיה מושגת כל עוד פועל כל אחד מארבעת החילות האלה תחת פיקוד נפרד, בלי שקציניו הראשיים יהיו כפופים למרות מתאמת. מפקדת כוחות היבשה, בשמה המקסימליסטי, היתה צריכה לכלול את כל חילות היבשה המסתערים, בעיקר את השריון, חי"ר וצנחנים, תותחנים והנדסה, וכן חלקים משמעותיים של מחלקות ואגפים אחרים בצה"ל. במפקדה היו צריכים להתרכז נושאי כוח-אדם הנוגעים לכוחות השדה של צה"ל, ובעקבות זאת היה צריך לעבור אליה גם חלק מאגף כוח-אדם. המפקדה, על-פי הרעיון המקסימליסטי, היתה צריכה לרכז נושאים מקצועיים, שנכללו במסגרת חיל הקשר והמודיעין. מחלקת ההדרכה של צה"ל (מה"ד) אמורה היתה גם היא לעבור שינוי

מבנה צה"ל לפני הקמת המפח"ש¹



השינויים הצפויים במבנה צה"ל לאחר הקמת המפקדה



שינוי מהותי. כל הנושאים הקשורים בתורות הלחימה של חילות השדה, ושהיו משולבים במסגרת מה"ד, היו אמורים לעבור למפקדה החדשה, שהיתה צריכה לרכז את התורות של ארבעת החילות. מה"ד היתה צריכה לאבד משום כך חלקים גדולים מתחומי אחריותה. גם נושאים הקשורים במחקר ופיתוח של חילות השדה היו צריכים לעבור ממחלקת מחקר ופיתוח (מו"פ) שבאג"מ אל המפקדה החדשה. בדרך זו, היה צריך להיווצר ריכוז של תחומים רב-גוניים במפקדה אחת, האחראית לבניית הכוח היבשתי ולתורות הלחימה שלו.

העקרונות המנחים ברעיון מפקדת כוחות השדה היו כדלקמן:

1. המפכ"ש היא מטה מקצועי ומפקדת פיקוד ייעודי, הכפופה למטכ"ל - מטה מקצועי במטכ"ל.
2. מפכ"ש מחליפה את מפקדות קציני החיל הראשיים ובאה במקומן - מאגדת את ארבעת חילות השדה הלוחמים.
3. מפכ"ש שואבת את סמכותה מאגפי המטכ"ל ומסמכויות קציני החיל הראשיים.
4. מפכ"ש היא סמכות מקצועית ראשית לבנייה ולהפעלה של כוחות השדה, מרמת הפרט ועד רמת הפיקוד.

המלצותיה העיקריות של "תוכנית טל":

- * להמשיך ולקיים מטה כללי אחיד (אינטגרלי) כמטה עליון של צה"ל, אך לשלב ככל האפשר את המטה האזרחי והצבאי - משרד הביטחון והמטכ"ל - עד שיהיו מטה עליון משולב של מערכת הביטחון.
- * הקמת מטה אישי ליד שר הביטחון, שיסייע לו לשלוט במערכת².
- * המטה הכללי ימשיך למלא, בנוסף לייעודו כמטה כללי עליון ואחיד לכל זרועות צה"ל וכוחותיו, גם את התפקיד של מטה כללי של כוחות היבשה. אולם יאציל סמכויות מקיפות למפקדות מיוחדות, שיהיו אמונות על בניין הכוח (מפקדת כוחות השדה ופיקוד תחזוקה).
- * תוקם מפקדה מיוחדת לכוחות השדה, בראשותו של אלוף, שתהיה כפופה ישירות לרמטכ"ל ותהיה אחראית לבניין כוחות היבשה. המפקדה תהיה אחראית למרכזי ההדרכה של חילות השדה, ומה שחשוב לא פחות - גם לענייני כוח-האדם של

1 יעקב ארז, מעריב, 7.12.77.

2 הצורך במטה אישי ליד שר הביטחון, נובע (על-פי דו"ח טל) מכך, שהמטה הצבאי אינו משמש כמטה של השר. האלוף טל הצביע על צורך לאחד את המטה האזרחי והצבאי המשולב, ולהופכו למטה של השר. זאת, במגמה למנוע כפילויות, לשפר תהליכי קבלת החלטות, להגביר את התיאום ולמנוע סחבת ולהגביר את השליטה של הדרג המדיני. איחוד "משטחי המגע" בין הדרג האזרחי לדרג הצבאי - ל"מטה אישי" לשר הביטחון, יסייע לשר בניסוח הנחיותיו ובשליטתו על הצבא ומערכת הביטחון כאחד.

חילות השדה (שריון, חי"ר וצנחנים, תותחנים, הנדסה, קשר). המפקדה לא תפקד על כוחות השדה בעת מלחמה.

* במקביל למפקדת כוחות השדה תוקם מפקדה מיוחדת - "פיקוד תחזוקה", בראשותו של אלוף. המפקדה תהיה כפופה לראש אגף האפסנאות במטכ"ל. פיקוד התחזוקה יהיה אחראי לבניין יחידות התחזוקה בכוחות היבשה ותחזוקתם של כוחות אלה. השירותים הלוגיסטיים של צה"ל יאוחדו לגוף אחד בעל סמכויות פיקוד ושליטה.

* בעקבות הקמת שתי המפקדות הללו יבוטלו המפקדות של קציני החיל הראשיים, של החילות האגמיים והחילות האגמיים (מלבד מפקדות קצין רפואה, משטרה צבאית, הג"א וקצין מודיעין ראשי). תבוטל ההפרדה הקיימת בין חילות היבשה, ואלה ישולבו במסגרת מפקדת כוחות השדה. החילות עצמם לא יבוטלו, אך קציני החיל הראשיים ישמשו כיועצים מקצועיים ראשיים בלבד במפקדה החדשה. לא תהיה להם סמכות פיקודית או אחריות לענייני כוח-אדם.

* נושאי ההרכשה והבינוי יאוחדו, במקום שיהיו מופוצלים גם בתוך צה"ל וגם בין משרד הביטחון והמטכ"ל.

* סגן הרמטכ"ל - אגף המטה הכללי במטכ"ל - לא ייחשב כאגף שמתאם את כלל עבודת המטה. ייקבע תפקיד תקני קבוע של סגן רמטכ"ל, אשר ישמש כממלא מקום הרמטכ"ל וכראש מטה בתוך המטכ"ל. סגן הרמטכ"ל יישא באחריות לתיאום עבודת המטה.

* תוקם באגף מבצעים (אג"מ) מחלקת פיקוד ושליטה, אשר תישא באחריות מטה בין-זרועית לתשתית הקשר והאלקטרוניקה.

* האחריות התורתית והארגונית למודיעין השדה תועבר מאמ"ן למפכ"ש.

* כוחות השדה יאורגנו במסגרות מבצעיות במתכונת אחידה - אוגדות קבועות.

* כוחות השדה ייבנו בצורה שתביא לשילוב הדוק בין החילות והזרועות השונים בקרב.

* מערך המילואים יופעל בפעילותו השוטפת במסגרות של יחידות ועוצבות אורגניות, כדי להגדיל את היקף הצבא הפעיל.

* יותאם ארגון הפיקוד והשליטה לניהול המלחמה ביבשה על-פי המצב האסטרטגי.

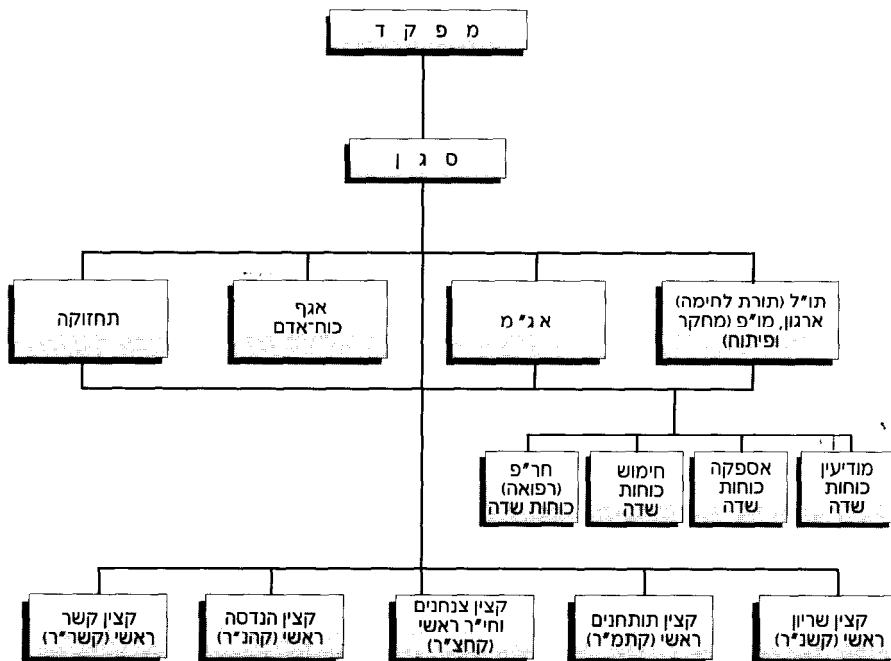
* תיערך עבודת מחקר מיוחדת, במגמה לארגן מחדש את הפיקודים המרחביים, באופן שהארגון הבסיסי של הפיקוד והשליטה יחפוף את דרישות הארגון לקרב¹.

1 הערת מפתח היא שביוכוח על הקמת המפקדה, טענו רבים כי בכוונת טליק להעניק למפקדת כוחות השדה סמכות של פיקוד והפעלת הכוחות במלחמה. עיקרי ההמלצות בתוכנית של טל לקוחים מדו"ח האלוף טל, 12/1977, הארץ, 30.6.78, מעריב, 23.11.78, הארץ, 28.11.79.

דו"ח טל מפרט גם את התפקידים והארגון של מפקדת כוחות השדה:

- מפקד המפכ"ש** - הוא סמכות עליונה בצה"ל לבניין, פיתוח והכשרת כוחות השדה לביצוע ייעודם בכל הדרגים, למעט מפקדות פיקודים ומעלה.
- תו"ל (תורת לחימה)** - גיבוש תורת לחימה בזירות היבשה, גיבוש תו"ל ליחידת השדה, השתלבות בעבודת המטכ"ל בתחום התו"ל, פרסום תו"ל לכלל צה"ל.
- בניין הכוח** - תכנון צורכי סד"כ (סדר כוחות), מבנה וארגון ליחידות השדה, תכנון צרכים, הקמת יחידות של עוצבות השדה.
- מו"פ (מחקר ופיתוח)** - תכנון צרכים באמל"ח (אמצעי לחימה), ביצוע ניסויים ואישור אמל"ח.
- הדרכה** - הכשרת כוח-אדם לחש"ן (חיל שריון), לחי"ר (חיל רגלים), לחת"מ (חיל תותחנים), לחה"ן (חיל הנדסה) ולחי"ק (חיל קשר) - בבסיסי ההדרכה של מפכ"ש. גיבוש תורות הדרכה והכנת תוכניות אימונים. השתלבות בעבודת מטכ"ל בתחום זה.

מפקדת כוחות השדה (תוכנית טל)



- מבצעים -** השתלבות בתכנון המבצעי במסכ"ל, כגורם מטה מייעץ להקצאה ולהפעלת כוחות השדה. כשירות וכוננות של סדר הכוחות הכפוף למפק"ש. בחידום - תפקוד כמפקדה משימתית. אחריות למינהלת כוח-אדם וסמכות תגבורת וויסות כוח-אדם.
- כוח-אדם -** קצין חיל ראשי - סמכות מקצועית עליונה לנושאי התמחות חילית מיוחדת. אחריות לתורת לחימה חילית, לדרישת צורכי אמל"ח, לתכנון צורכי מערך הכוחות, תקנים וכדומה.

האלוף טל הציע גם שלבי טיפול בתוכנית המוצעת:

1. קבלת החלטה על תוכנית התארגנות חדשה (בסוף תהליך הבדיקה, הדיונים וקבלת אימוץ עקרוני).
2. פרסום פקודת ארגון על-ידי שר הביטחון.
3. תכנון הרה-ארגון, לרבות לוח-זמנים ועלויות, בעבודת מטה נפרדת ומפורטת.

מפקדת כוחות השדה מהווה, למעשה, סמכות מקצועית ראשית בתחומי החילות. יש לה סמכות דומה למפקדת זרוע - בנושאים בתחום המו"פ ומינהלת כוח-אדם, והיא מהווה מפקדת פיקוד ייעודי. המפקדה מחליפה למעשה את מפקדות החילות הראשיים ובאה במקומן, כשהיא מאחדת בתוכה את ארבעת החילות. היא מהווה סמכות ראשית בצה"ל לבנייה ולהפעלה של כוחות השדה. הדו"ח של טל עשוי אמנם מקשה אחת, המבוססת על תפיסה כוללת, כך שיהיה קשה לבצע ארגון מלא מחדש אם ייתלשו ממנו חלקים משמעותיים, אולם למרות זאת קוצצה התוכנית ושונתה במשך הזמן, עד שנתקבלה לבסוף פשרה מצומקת וכחושה יותר¹. לא היה פלא בקיצוצים השונים: תוכנית יומרנית ו"אגרסיבית" עשויה להיתקל ב"חומה" ארגונית חזקה. לפי AUSTIN ופלי ROTHMAN, ELICH, TERESA, שינוי חזק ואסטרטגי במטרות הארגוניות הבא לשנות את האוריינטציה הארגונית והוא אטרקטיבי עבור המחדשים - עשוי דווקא לקרב את החידוש לכישלון. ככל שהחידוש מסתכן וחדשני יותר, כך הוא יותר קיצוני מבחינת הארגון ושגרת ניהולו. פתרון קיצוני ו"נועז", שטרם נוסה בעבר, מעורר חשדנות אצל המאמצים הפוטנציאליים, ולא מתקבל בקלות בשגרת הארגון². יחד עם זאת, רצוי לעתים (לפי KAUFMAN) לקחת מקדם קיצוניות בתוכנית החידוש, על-מנת להשיג לפחות מינימום כלשהו מהרצוי. מורכבותו של החידוש משפיעה על קבלתו על-ידי חברי הארגון. ככל שתוכנית החידוש תהיה סבוכה יותר מבחינת הרעיונות ואפשרויות היישום, כך יתקבל השינוי בדרך אטית יותר. חידוש שקל ליישם

1 גם קצינים בכירים בצה"ל ראו בתוכניתו הראשונה של האלוף טל "מעין פשרה, שבה יש חילות (השדה) שהם כן בתוכנית, וחילות שאינם", לפי האלוף (מיל') אברהם סמיר.

2 ZALTNAM, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, PP. 23-24, 72

אותו, גם אם רעיונותיו מורכבים, יאומץ ביתר קלות מחידוש, שהוא אמנם פשוט להבנה ברעיונותיו הבסיסיים ובתפיסתו, אך קשה ליישום ולשימוש מעשי בטווח הקצר¹. במובן זה יש חשיבות להגמשה של תוכנית השינוי, כדי שניתן יהיה להכניס בה תיקונים הכרחיים עם הזמן, על-פי השינויים בתנאים ולאור נתונים נוספים שלא ניתנה עליהם הדעת, או שלא היו קרובים מספיק בשלב הכנת התוכנית וראה גם מאן ונף, בדינמיקה של ארגון. החידוש, כדי שיהיה יעיל, צריך להיות פשוט, אחיד וממוקד, ולא מסובך ומבלבל. חידושים יעילים נולדים בצורה פשוטה ולא מורכבת. הם מתחילים בצורה קטנה ואינם "גרנדיוזיים" יומרניים. הם אינם מנסים להתפרס על תחומים רבים, אלא לטפל בבעיה ספציפית. רעיונות יומרניים לא יצליחו לבוא לידי ביטוי. החידוש, לפי DRUCKER, צריך להיות מציאותי וקרוב לצורכי הארגון וסביבתו.

הצעתו של האלוף טל, שהוגשה לשר הביטחון ולרמטכ"ל באוגוסט 1978, הוקפאה למשך יותר משנה, עד 29.11.79. באותו יום כינסו שר הביטחון, עוזר וייצמן, סגנו, מרדכי ציפורי, הרמטכ"ל, רא"ל רפאל איתן והאלוף טל, מסיבת עיתונאים, שבה נתבשרו כולם על הקמת מפקדת כוחות שדה בצה"ל, שבראשה יעמוד האלוף טל. הרמטכ"ל הדגיש, כי ההחלטה המתבצעת "היא לא בדיוק ההצעה שהוגשה למטה הכללי בשעתו: החלטנו להקים מפקדה אחת לחילות השדה: שריון, חיל רגלים, חיל תותחנים וחיל הנדסה, שתכלול מחלקת מחקר ופיתוח של כוחות היבשה ומחלקת תורת לחימה, הקשורה לחילות האלה". הוא הוסיף, כי מדובר במפקדה ארגונית ולא קרבית, ולא יהיה שוני בתפקוד הפיקודים או האגפים במטה הכללי, כפי שהומלץ בהצעה המקורית. המפקדה החדשה, הדגיש הרמטכ"ל, תכלול את ארבעת חילות היבשה העיקריים ותהיה מפקדת-על לחילות הללו. המפקדה תתואם על-ידי סגן הרמטכ"ל וראש אג"מ, האחראי לתיאום אגפי המטה הכללי. הוא ציין, כי בניגוד להצעה המקורית חיל הקשר אינו משנה את מהותו וארגונו, אגף התכנון לא ישתנה, ורק מחלקת המחקר הקשורה בנושא היבשה תועבר למפקדה החדשה. האלוף טל, שהמעיט בדברים, ציין, כי מדובר בביטול ארבע מפקדות והקמת מפקדה אחת, שתהיה קטנה מאלה שיבוטלו². טל ואיתן הסבירו, כי לא מדובר באיחוד הכוחות, אלא בכינון מפקדה משותפת לכוחות השדה. "לכל הכוחות הללו יש היום אלקטרוניקה ובליסטיקה ומנועים, ויש צורך במפקדה משותפת להפעלתם במשולב. אבל כל כוח יישאר בנפרד."³ בראיון שהעניק הרמטכ"ל איתן ל"במחנה" (7.12.79) הוא ציין, אמנם, כי "החילות האלה לא יהיו חילות נפרדים, כפי שהיו עד היום", וש"במקום המפקדות של קציני החיל

1 ראה גם: ZALTNAM, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, PP. 35-39.

2 DRUCKER, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, PP. 135-139.

3 מעריב, 30.11.79.

4 דבר, 12.12.79.

הראשיים, הקיימים כיום, תהיה מפקדה אחת שבה יהיו האלמנטים האלה: שריון, חי"ר וצנחנים, תותחנים והנדסה.¹ אולם, הוא הוסיף בהמשך הראיון את הדברים הבאים: "חיל הקשר והאלקטרוניקה הוא חיל גדול ומורכב מאוד, המשרת את כל צה"ל - כולל חילות האוויר והים. לכן, לא נראה לי הגיוני לכלול את חיל הקשר במפקדה הזאת. גם חיל החימוש לא נכלל בה מאותן סיבות. כיום, יש לחילות השדה סמכות לגבי כוח-האדם המוקצה להם: הצבתו, העברתו, הכשרתו - כולל הכשרת מפקדים. סמכויות אלה לא יישללו מהם, אלא ירוכזו במפקדה החדשה. לא יהיו שינויים בתפקידיהם ותפקודם של אגפי המטה הכללי. בשנה האחרונה חיזקנו את מה"ד, במטרה שיהיו לה כושר ויכולת לבצע את תפקידה בתחומי ההכשרה ותורת הלחימה כאגף במטכ"ל, ואת זאת איננו מתכווננים לשנות עם הקמת המפקדה החדשה." צמצום התוכנית המקורית של טל ניכר היטב. בניגוד לדבריו בהצגת התוכנית בפני העיתונאים, אין הקמת המפקדה החדשה מבטלת את קיומם של ארבעה קציני החיל הראשיים. הם ממשיכים להתקיים במסגרתה. הדבר שיתבטל הוא מעמדם העצמאי. את מכלול תפקידיהם כלפי המטכ"ל וצה"ל תייצג מפקדת כוחות השדה. כמו כן הודגש, כי תפקידה של המפקדה הוא רק בימי שלום, ובשעת מלחמה יועברו העוצבות לפיקודים המרחביים. המפקדה תשובץ במלחמה במערך הלחימה של צה"ל, כמו מפקדת גיסות השריון בזמנו. ובנוסף לכול - לא תהיה פגיעה במה"ד, אלא להיפך.

תוכניתו של טל שונה מאוד מתוכניתו של האלוף גונן, אשר דומה כי התאימה יותר לתפיסתו של הרמטכ"ל. שתיהן מייצגות שוני מהותי בתפיסה. בעוד שגונן דיבר על מפקדה מעל לארבעת חילות השדה, כשמפקדות קציני החיל הראשיים ממשיכות להתקיים ומעליהן תוקם מפקדה נוספת (מפקדת-גג), הציע טל מפקדה אחת ויחידה על כל כוחות היבשה, אשר תשחרר גם את הרמטכ"ל מהאחריות לכוחות היבשה. מה שהוצג לבסוף בנובמבר 1979 הוא פשרה: מפקדה של ארבעה חילות, אך ללא סמכויות. טל הציג גישה קלינית, הרואה צורך בשיפור הארגון מבפנים ומהיסוד, כשמטרתה לבנות ארגון יותר טוב ולהנהיג שינויים בכל חלקי הארגון,¹ וגישה מבנית המבליטה את הצורך בשינוי מבני ושינוי סטטוס של הגופים בארגון.² אולם לבסוף נתקבלה פשרה מצומקת, המתבססת על הגישה המערכתית ועל הרעיון של שינוי הסטטוס.

1 ARCHIBALD K.A.: "THREE VIEWS OF THE EXPERTS ROLE IN POLICY MAKING SYSTEM ANALYSIS", INCREMENTALISM AND THE CLINIC APPROACH, POLICY SCIENCES, VOL. 1, NO. 1, SPRING 1970, PP. 75-85.

2 DUNCAN R. & RADNOR M., "A STRATEGY FOR INSTITUTIONALIZING CHANGE. INTERVENTION ORGANIZATIONS: AN ACTION MODEL", A PAPER PRESENTED AT 17th INT. CONFERENCE OF APPLIED PSYCHOLOGY. BELGIUM, JULY 1971, PP. 25-30.

עם הצגת התוכנית וההחלטה לאמצה, הסתיים שלב הייזום והתחיל תהליך האימוץ. כשלב ראשון בתהליך זה היה צריך לעבד את דו"ח טל ולגבש תוכנית פעולה אופרטיבית להפעלת החידוש. בפעילות זו, שתוכננה להתבצע עד 1.4.80, היה הבסיס המנחה: דו"ח טל; הצורך למנוע כפילויות במהלך היישום; ריכוז סמכויות מהחילות, ובמקביל – האצלת סמכויות בתחומים מסוימים; ואי-פגיעה בזהות החילית. הפעם נזהרו מתכנני החידוש מתוכנית קיצונית מדי, וכדי שלא לדרוך על יבלות של הממסד, לדבריו של תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד, לא הוצעו שינויים באגפי המטכ"ל. למרות ששלב זה הסתיים בהצלחה, ותוכנית טל המקורית זכתה בחיזוקים ובתיאור אופרטיבי/פרסני של היבטיה, הרי שהיישום הסופי התעכב בכשלוש שנים. עיכוב זה, בתהליך אימוץ מתמשך, היה מסגן נוסף לפני שלב היישום.

פרק ה' אימוץ

1. תהליך האימוץ - דרך ה"התערבות"

תהליך האימוץ החל מהרגע שבו הוחלט לבדוק את רעיון המפקדה לכוחות השדה. התהליך החל לפעול בעת מינויו של האלוף של ישראל טל לבדיקת הנושא, כ"סוכן החידוש", באוגוסט 1977. התהליך לא היה רצוף, בוצע בשלבים וסבל מהפסקות תדירות. יחד עם זאת, תוכנן תהליך האבחון בצורה מסודרת ובשיקול דעת. תהליך זה קשור ביצירת ידע חדש ובשימוש בו להפעלת תהליכים או מוצרים חדשים. התהליך מופיע יותר כאינטראקציה משותפת מאשר כפעולת הכוון אחידה¹. עבודת המטה המורכבת, שאותה ניהל האלוף טל, החלה רק לאחר הדיונים בקרב הפיקוד הבכיר בצה"ל, ורק לאחר שהובעה הסכמה כללית בדבר הצורך במפקדה החדשה. תכליתה של עבודת המטה היתה לקבוע איך, מתי והיכן תוקם המפקדה ולתאר את מסגרת ההקמה. היה ברור לכול, כי לא תיפול כל החלטה בעניין המפכ"ש לפני שיישמעו השגותיהם ודעותיהם של קציני החיל והאלופים השונים הנוגעים בדבר. עם מינויו של טל מונתה ועדת שינוי, שכללה את טל, ראש אג"ת - האלוף אברהם טמיר, ואת אלי"מ יעקב היכל, אשר שימש בתפקיד מזכיר הוועדה. אגף התכנון הועמד כולו לרשות האלוף טל, וטמיר אף אמר, כי "הפכתי את אג"ת לכלי מטה שלו". כסוכן שינוי חיצוני העמיד טל לרשותו מקורות פנימיים, שסייעו לו לנהל את תהליך השינוי. כאשר מדובר בסוכן שינוי חיצוני, רצוי (לפי BURKE) לקבוע עוזר פנימי כבר בשלבי ההתערבות הראשונים.

1. P.H. HALL, "THE THEORY AND PRACTICE OF INNOVATION POLICY", IN PETER HALL (ED.), TECHNOLOGY, INNOVATION & ECONOMIC POLICY, OXFORD (1986), PP. 1-3

- הדרך שבה תוכננה הוועדה לפעול, ואף פעלה בדרך-כלל, כללה את השלבים הבאים:
- א. שלב דיאגנוזי - שלב אבחוני. אבחון של הארגון ובדיקת רגשות חברי הארגון והדרכים להתגבר על הבעיות הארגוניות בדרך ליישום.
 - ב. שלב הדיונים הפנימיים בצוותים וברמות השונות של הארגון, במטרה לגבש פתרון מוסכם. המטרה בשלב זה היתה להציג לפני חברי הארגון את תוצאות הבדיקה מהשלב האבחוני ולקבל את תגובתם, לצורך גיבוש אלטרנטיבות לפתרון הבעיות.
 - ג. שלב הקמת ועדת חידוש - על היחידות הארגוניות היה לשלוח נציגים לוועדת השינוי, כדי שיוכלו להיות סוכן השינוי הפנימי, שיעבוד עם הסוכן החיצוני בכל שלבי תכנון החידוש. המטרה בשלב זה היתה להשיג מעורבות מקסימלית של כל דרגי הארגון בתכנון החידוש, על מנת להוריד בתהליך היישום התנגדויות ארגוניות.
 - ד. שלב היישום - על התהליך היה לעבור לביצוע בצינורות הרגילים של הארגון, והוועדה הפכה לוועדת מעקב.

על-פי יעקב היכל, מזכיר ועדת השינוי, "היה תהליך לימוד, שכלל מיפגש עם כל הגורמים. ראשית הוגדר מה רוצים לשאול, מה אנחנו מחפשים. למדנו מה המצב כיום, ואז הלכנו ועשינו סיבוב עם כל מיני גורמים, כל הגורמים שישנם. ואז הוצגו בפנינו כל מיני בעיות: שליטה, מילואים, תחזוקה ופיתוח. ראינו מה הבעיות מבחינה ארגונית, איך אפשר להקטין נזקים בשלב ראשון במהירות, ואיך אפשר ליצור מצב טוב יותר. היה צילום מצב, חיתוך מצב, איתור בעיות והצעות לפתרון. זה לקח בערך חצי שנה, עם עבודות מטה, ניסיון קרבות, לקחים ושינויים ארגוניים. כל מפקדי החילות הוזמנו. זה התחיל בשיחות עם אנשים פונקציונליים בודדים, עבר לקבוצות גדולות יותר, ואז שולבו כולם יחד, כולל מח"טים. כל שבוע ישבנו ודנו והכנו נתונים. נבדקו מבני צבאות שונים: הבריטי, האמריקני, הגרמני. ניתחנו גם את מבנה ההגנה שלנו ואת התפתחותה. היתה לנו עצמאות בשלב הדיונים מהדרג המדיני, ולא היתה פנייה לגורמים אקדמיים. כשהיתה בחינה של ההצעה, נעשו משחקי מלחמה."

היו בצה"ל שמתחו ביקורת על דרכו של טל. בעוד מקורביו יעצו לו לנהוג בשיטה המקובלת, של הפעלת תומכי התוכנית במעין "לובי" לדחיפת הרעיון, לא שעה להם האלוף טל, אלא התמקד בבדיקה יסודית ומדוקדקת. טל ויתר על המאבק מהסוג שמקורביו יעצו לו, והסתפק בוויכוחים מעין אקדמיים. יש הטוענים כי אילו המצדדים בהקמת המפקדה, וטל בראשם, היו נחושים יותר בדעתם, מיד אחרי ההחלטה למנות את טל לבדיקת הנושא, היו פני הדברים שונים בתהליך האימוץ. אילו היה האלוף טל מתחיל בצורה נמרצת, מיד לאחר מינויו על-ידי וייצמן, בהקמת הגרעין של המפקדה החדשה, לא היה מתפתח ויכוח נמרץ כליכך - והמתנגדים היו מסתגלים לרעיון. אולם טל

העדיף - על-פי מבקריו - "לעסוק בתיאוריות, בלימוד ובשכנוע, כאילו מדובר היה בוויכוח אקדמי ולא בצבא המבוסס על מילוי פקודות."¹ במובן זה, לדבריו של אלוף (מיל') מוסה פלד: "אינני בטוח שאברשה והיכל הם אלה שיכולים לעשות את זה על הצד הטוב ביותר, כי הם ידועים אמנם בחוכמתם, בניסיונם הצבאי ובכושר הארגון שלהם, אך לא בניסיונם הקרבי. ולבוא מול קצינים שמרגישים כבעלי ניסיון קרבי, צריך מישוהו ברמתם." בדרך לביצוע חידוש בארגון, חשוב אם כן שהסוכן יהיה ברמה לפחות זהה לזו של הלקוחות, צרכני החידוש.

בתכנון אסטרטגיית השינוי חשוב לשאול בין היתר היכן להתערב, מהו סגנון ההתערבות שיש לאמץ, מהן הטקטיקות שיש לנקוט. אסטרטגיות השינוי ייבחרו, בסופו של דבר, על-פי המטרות הרצויות למחדש². בתכנון תהליך החידוש צריכה ההתערבות להתחיל, על-פי AGGYRIS ו-BURKE, בעמדות הכוח הגבוהות בארגון, שאותן יש להפוך למנוף להנעת הארגון בכיוון החידוש המבוקש. בשינוי מערכות גדולות/ארגונים גדולים רצוי להתחיל בהנהלה הבכירה ובראשי המערכת. בגישה לתהליך של חידוש צריך המתערב לשקול אם מסורות, נורמות וכללי עבודה מושרשים של הארגון עומדים לבחינה. על המתערב יהיה "לשבור" התייחסויות והתנהגויות קודמות של חברי הארגון, ולשכנעם לנסות דבר חדש - לפתח תהליך של "הפשרה". הוא יצטרך לנקוט פעולות חינוך והסברה כדי לשנות מידע קיים, תפיסות ישנות ומימנויות הקשורות בחידוש. אסטרטגיית השינוי קשורה בכמה נקודות: 1. פעילות חינוכית שתספק ידע ו"תפסיר" התייחסויות קודמות. 2. ה-ארגון במקביל של מבנים קיימים - כדי לאפשר להם יכולת התמודדות עם התנאים החדשים, המתוכננים עם השינוי. 3. הקמת קבוצת ניהול פרויקט נפרדת, לניהול החידוש. 4. הסברת המטרות וסדרי עדיפויות.

התחלת פעילות החידוש צריכה להתמקד בהנהלה הבכירה, או בראש המערכת, ובקבוצות ארגוניות ומנהלים, שיש להם נכונות לשינוי³. המנהיגים הארגוניים חייבים להיות מודעים לצורך בשינוי ולתוצאותיו האפשריות. עליהם לקבל תמונה ברורה באשר לתנאי השינוי הרצויים, וכדי למנוע אי-ודאות, עליהם לפתח תמונה ברורה של המצב הנוכחי מול זה הרצוי. בגישה לשינוי, על המתערב לנקוט את הדרכים הבאות: להגדיר את האפשרויות העומדות בפניו, נוכח צורכי השינוי; להגדיר את הדורש שינוי; להגדיר היכן להתערב; לבחור בדרך ההתערבות המתבקשת; להגדיר את נכונות הלקוח

1 זאב שיף, הארץ, 19.9.80.

2 R. LEGGE, EVALUATING PLAND ORGANIZATIONAL CHANGE, ACADEMIC PRESS (1984), PP.23-28

3 BECKHARD & HARRIS, ORGANIZATIONAL TRANSITIONS: MAKING COMPLEX CHANGE, PP.37-42

לשינוי; להבטיח שהשינוי קשור למוקדי הכוח בארגון; לאתר מקורות פנימיים, שיסייעו בניהול ובקיום תהליך השינוי. יש חשיבות רבה לקישור תהליכי השינוי למוקדי הכוח בארגון. השינוי לא יתבצע ללא הפעלת כוח. במקרה שלפנינו היתה חשובה תמיכתו המוקדמת של הרמטכ"ל, לצורך הנעת הארגון כולו וקידומו על ציר תהליך החידוש. בנוסף, על המחדש לאמץ את השיטות הבאות: לרכז מאמץ בבעיות ובנושאים קריטיים/מהותיים; ללמוד את הרקע ההיסטורי של הנושא, כולל העיתוי, הנפשות הפועלות וכן הלאה; לבנות קואליציות לגיוס תמיכה; לנצל את המבנה הפורמלי של הארגון לקידום הנושא, וכך גם את מערכת היחסים הבלתי-פורמלית.

דרכי התערבות

- אבחון וזיהוי הבעיה.
- תפיסת הארגון, עקרונות פעולתו והתפתחותו ההיסטורית.
- שימוש במידע חיוני במערכת הלקוח ובסביבתו, בייחוד בסביבתו המתחרה.
- הערכת נכונות ויכולת הלקוח לשנות.
- הערכת מוטיבציות היוזמים ומקורותיהם.
- קביעת ההתנהגות הדרושה לשינוי.
- קביעת הקבוצות והפרטים אשר יתנגדו לשינוי בשלביו השונים.
- זיהוי התגובה הצפויה של אנשי מפתח לחידוש.
- זיהוי ההשפעה של אנשי מפתח בארגון ובסביבה המשפיעה על הארגון (פוליטיקאים).
- בחירת יעדים מתאימים לשינוי.
- בחירת דרכי עזר לתהליך החידוש.
- הערכת לוח-זמנים ומחיר היישום.
- זיהוי דרכים להפחתת ההתנגדות אצל אנשי המפתח, ולהגברת כוחם של המצדדים בשינוי.
- ישיבות הבהרה מצד מרכיבים בארגון.
- סיוע לחברי הלקוח לפתח מחויבות פנימית לשינוי.
- ייצוב וביסוס של היחסים עם הלקוח.
- תכנון שלבי הפעלה ראשוניים.
- ניסוי פרויקט מבחן ראשוני.
- מפגשי עימות ארגוניים - לבחינת "הדופק" הארגוני.
- קביעת מבנה זמני לניהול החידוש.
- הכוונת השינוי בשלביו השונים - על-פי ההתנהגות הרצויה.
- תכנון מחדש וייצוב מחדש של היחסים בארגון.

– התערבות מחנכת, מסבירה, באשר לרצוי¹.

בנוסף, על המחדש לקבוע לעצמו את כיווני ההתערבות שבהם יתמקד: האם יפעל לשינוי אישי, התנהגותי של חברי הארגון; האם יתמקד בבנייה קבוצתית, כשלב לשינוי הארגון; האם יעסוק בשינוי תהליכים ארגוניים; בשינוי שיטות וכללים מקובלים; בשינוי תפקידים – כמו הגדרות תפקיד ותחומי אחריות; בשינוי צינורות תקשורת; בשינוי הסגנון הארגוני. חשוב שהמחדש, לאחר שבחר בכיוון הרצוי, יפעל בהבנה, בהסכמה, באמון הדדי, בתמיכה הדדית, בעבודה קבוצתית ובמתן משובים ארגוניים לאלו שעומדים בפני שינוי בארגון. חשוב שהמתערב "יפרגן" לחברי הארגון ויתן תמיכה ליחידות הארגוניות, המתקשות להשתלב בארגון לעכל את הצורך בשינוי².

טל ניסה אולי להנהיג תהליך של בדיקה שקולה ומדודה ולפעול בתהליך של התערבות, הבוחן את המציאות, יחד עם חידוד והגמשה של הרעיון הכללי למחויבויות מוגדרות. הוא פעל בתהליך זהיר של התקדמות בצעד אחר צעד, אולי מתוך כוונה לבנות מודעות לצורך בשינוי, להשיג הסכמה לרעיונות החדשים, לדחות את התפיסות הישנות, למצוא פתרונות ותבניות מוסכמות, לגשר על ההתנגדויות ולהשיג תמיכה פוליטית סביב הרעיון ה"מתבשל", ולבסוף – לקבוע מחויבות לפעולה³. בתהליך ההתערבות של סוכן החידוש, יש צורך בניסוי ובדיקה מוקדמים לקראת הכנסת החידוש. "גישושים" מוקדמים אלה באים לבחון את מידת ההיענות הארגונית, את היכולת ליישם את השינוי המתבקש. יש כאן צורך באבחון האקלים הארגוני/חברתי לקראת הכנסת החידוש. יש צורך להתיר קשרים ארגוניים קיימים ומגבלות היררכיות, במטרה לאפשר למערכת (גם בשוליה) להבין, לקבל ולגרום לזרימה דינמית בתהליך יישום החידוש בעתיד. חשוב לקבל משוב במהלך התכנון, כדי לעדכן ולשפר את דרך עיצובו של החידוש⁴. בשלב הראשון חשוב לאתר, להבין ולהכין את האקלים הארגוני לקראת השינוי. דבר זה חשוב, לעתים, הרבה יותר מתכנון אינטלקטואלי, מדוקדק וקר של תוכנית החידוש, ויש הטוענים כי עיקרון זה הנחה את טל. תוכנית פורמלית של חידוש איננה, במובן זה, תחליף לתהליך של שיתוף פעולה. התייחסות אופטימית מדי (אינטלקטואלית) בתכנון החידוש עשויה להיות, בסופו של דבר, מסך של נאיביות

1 ראה גם ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, P. 68

LIPPITT, LANGSETH & MOSSOP, PP. 8-10

וכן BECKHARD & HARRIS, P.43

2 BURKE, ORGANIZATION DEVELOPMENT, pp. 228-306

3 HARDY & PETTIGREW: "THE USE OF POWER IN MANAGERIAL STRATEGIES FOR CHANGE", P 14

4 FRONTINI & RICHARDSON: "DESIGN AND DEMONSTRATION:...", PP. 43-48

באשר ליכולת היישום. אופטימיות מתבטאת בהצלחה על הנייר ובכישלון בשטח. במובן זה יש פער בין אינטלקטואלי לרציונלי¹. תהליך החידוש המבני כולל שני שלבים עיקריים: 1. תהליך מקררת-כנוני (רצוני), המבוצע על-ידי ראשי המערכת/קובעי המדיניות הארגונית. 2. תכנון משני על-ידי גופים אופרטיביים, בעלי גישת תכנון רציונלית. אולם דווקא אותם יחידים רציונליים, לפי STEVENSON, העוסקים באבחון הארגון, עשויים להגיע למסקנות קולקטיביות שאינן רצויות, או שמרוב רציונליות הן יהיו בלתי-נכונות. ייתכן ש"עודף" הרציונליות, התכנון הפורמלי, הגישה הארגונית-מינהלית, הגישה האינטלקטואלית וכדומה, שאולי איפיינו את ועדת החידוש, לא התאימו לאבחון מערכת שהיא צבאית-קרבית בעיקרה, המבוססת על אלתור, קשרים ארגוניים ואישיים ומבנה היררכי נוקשה.

בתהליך ההתערבות יש צורך בגיוס תומכים רבים ככל האפשר, כבר בשלב התכנון, על מנת לצמצם את המתנגדים ולצמצם היבטים גורמי התנגדות פוטנציאלית בעתיד. חשוב עוד יותר להשיג הסכמה לחידוש בקרב קבוצות צמרת בארגון, או מחוץ לארגון, בסביבה שבה תלוי הארגון. חשוב אף להשיג הסכמה מצד "שומרי השער" הארגוניים, העומדים כמסננת בפני אימוץ החידוש². על המחשך לעזור למרכיבי הארגון ולפרטיו ללמוד את הצרכים כדי לאמץ דברים חדשים. ההתערבות היא תהליך של למידה ארגונית, המאפשר לזנוח את ההרגל לטובת שינוי טוב יותר³. הלמידה הארגונית היא דרך לשכנע את חברי הארגון לגלות מחויבות לכיוון החידוש; ועל-פי KAUFMAN, היא מרחיבה את האופקים בקרב חברי הארגון, בייחוד בקרב מנהיגיו. תהליך החידוש, בדרך זו, הוא תהליך תוספתי (אינקרמנטלי), הצובר בהדרגה נדבכים, מתחיל משכנוע של קבוצה קטנה, ולאחר מכן מצרף אליו גורמים נוספים במערכת, כאשר רצוי להתחיל בראש המערכת ולגייס אותה להמשך השכנוע. במובן זה, השלב הראשון בהצלחת ההתערבות הוא שכנוע הלקוח בצורך לשנות.

בתהליך ההתערבות, על המחשך לפתח אמון ויחסים הוגנים עם הקבוצות השונות המרכיבות את הלקוח הארגוני. בצד החשיבות שיש להגדרת נכונות הלקוח לשינוי, על המחשך לקשור את תהליך השינוי לנקודות הכוח בארגון. ולפי TICHY, יש להקדיש דאגה מיוחדת לשינוי המערכת התרבותית, הערכים והתפיסות של אנשי המפתח. כן צריכה ההתערבות לשקול את ביצוע היישום על-ידי אותם פרטים, הקשורים בבעיות העיקריות שאותרו, במסגרת הגדרת צורכי השינוי. האלוף ישראל טל הנהיג תהליך

1. PETERSON & AUSTIN, A PASSION FOR EXCELANCE, PP. 116-118

2. ROTHMAN, ELICH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, P. 24

3. ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, P. 44

4. ARGYRIS, IN GOODMAN AND ASSOCIATES, CHANGE IN ORGANIZATION, P. 84

5. KAUFMAN, THE LIMITS OF ORGANIZATIONAL CHANGE, PP. 58-59

שינוי מתוכנן - תהליך מכון מראש ושיתופי, שבו מעורבים ושותפים סוכן השינוי ומערכת הלקוח. שיתוף שכזה בא, אמנם, לגשר ולפתור בעיות קיימות, במטרה לתכנן, לקדם ולהשיג מצב משופר, כשבתהליך נדרש אמון הדדי, מאמץ משותף, הגדרת צרכים ומטרות בדרך משותפת. ההתנגדות לשינוי תהיה פחותה יותר אם חברי הארגון ישותפו בשלב האבחוני, יקבלו תחושת חשיבות ויזדהו עם הבעיה. חשוב, במובן זה, לפעול לעיצוב תרבות משתפת פעולה. על המחדש לפעול לפיתוח קבוצתי, כדרך לשינוי. על המחדש לאפשר לקבוצה לפתור בעצמה את בעיותיה, בדרך שתבין את צורכי השינוי והחידוש הארגוני¹.

לעומת זאת, כדברי האלוף (מיל') בן-גל, נוצר הרושם ש"טליק עשה הרבה מאוד לובי ועבד בשיטות הרגילות שלו. מצד אחד שכנוע, ומצד שני איום, כשהוא נוקט את כל השיטות: שכנוע, איום וכעס. טליק לא בא לשאול ולראיין, גם עם אברשה טמיר לא נפגשו הרבה. זאת היתה יותר עבודת מטה פנימית של טליק, והצגת הנושאים בפני פורומים צבאיים כעובדות מוגמרות".

בתכנון מראש של תהליך השינוי, נדרש המחדש למפות את הציפיות והדרישות שיש לסביבה החיצונית מהארגון, וכך גם בתוך המערכת. עליו להינתק מגישה אינסטואיטיבית או תפיסה קודמת שקיימת אצלו באשר לתפקוד הארגון ולצרכיו העתידיים, ולהימנע מאחיזה נוקשה במודלים אישיים שלו באשר למצב הלקוח. על סוכן השינוי להתייחס לשינויים ולהתפתחויות, ולהתאימם לצורכי הלקוח. כך גם היה על טל לשים לב לשינויים שהיו בצה"ל. המערכת השתנתה ולא התאימה בדיוק לזו שהכיר, הגם שכבר בשלבי התערבותו הראשונים של היועץ בארגון וכניסתו למערכת, מתחיל הלקוח להיות מעורב בתהליך השינוי ולפתח ציפיות או התנגדויות. סוכן השינוי נתפס כגורם זר, כפולש, כמי שעשוי לאיים על ההרגל והמקובל בארגון. מרגע שהתחילה פעולה כלשהי בכיוון החידוש, כך גם יתחילו להיערם קשיים, בתמיכה או במשאבים, לעיכוב התהליך.

לאחר שסיים את עבודתו, בדצמבר 1977, העביר טל את הצעתו והמלצותיו לשר הביטחון, עוזר וייצמן, בהיותו בפועל עוזר לשר. במקביל הוגשה התוכנית לרמטכ"ל. שר הביטחון הפיץ את ההמלצות בין חברי המטה הכללי, ולאחר שאלה עיינו בתוכנית ודנו בה, נערך דיון משותף עם השר. המלצותיו של הרמטכ"ל, מרדכי גור, לשר הביטחון, לאחר הדיון במטכ"ל, שללו את תוכניתו של טל. לדבריו של תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד: "העבודה הראשונה של טל, אברשה ויעקב היכל היתה עבודה תפיסתית. עבודה זו היה קל לפסול כי היתה בקונצפציה". התוכנית הפחידה רבים באופקיה

הרחוקים. זאת בשעה שכאשר בלתי-אפשרי לצפות את ההתנגדויות והסיכונים בתוכנית החידוש, מנסה המחדש להציע חידושים גדולים בתהליך תוספתי - בסדרה של צעדים מדודים ושקולים, עם נטייה להציג תהליכי חידוש מעשיים ושאנם יומרניים מדי¹. יחד עם זאת, יש הטוענים כי לא משנה כיצד המחדש ינסה לצמצם את ההתנגדות לשינוי, תפתח דרכו כיוון רדיקלי כלשהו. תכנון שינוי מעמיק מדי, מעבר לרמה הנוחה ללקוח, יביא את הלקוח להתנגד ולסגת.

לדברי רא"ל (מיל') מרדכי גור: "העבודה של טליק היתה עבודה מקבילה לצבא, וזה בכלל לא הפריע לי אז, כי היחסים בינינו היו אז כאלה שטליק לא העז בכלל לבוא לצבא. היה ברור, שאם טליק יעשה עבודה הוא לא יוכל לתאם אותה איתי, כי הוא לא בצבא. ברגע שאצלי היתה החלטה מוגמרת, אז כל השאר כבר היה במסגרת של רכילות. כי המטה הכללי לא עבד על זה. אני לא הבאתי את זה לדיוני המטה הכללי, אפילו לא פתחתי את התיק. כשהוא גמר את העבודה שלו, לא הבאתי את זה לשום דיון". נחישותו של הרמטכ"ל דאז נגד התוכנית של טל באה לידי ביטוי גם לפני המערכת האזרחית. גור: "אני נקראתי לוועדת חוץ וביטחון בכנסת. רבין אמר לי: 'אני לא בקיא בפרטים בגדול, אבל אני חושב שזה לא יזיק אם אחת לכמה שנים עושים כמה שינויים'. אמרתי לו: לך זה מותר - אך לא לי, שאחראי בפועל על הצבא והאחריות מונחת על כתפיו. אנחנו לא עוסקים פה במדע המדינה ובתורת הניהול. בתורת הניהול אפשר לחשוב ששינוי אחת לכמה זמן זה לא רע, אבל פה מדובר על דבר בעל השפעה עצומה בניהול המלחמה, ואני, מכולכם, בחנתי אותו לעומק". הרמטכ"ל הכניס מבחינתו את התוכנית להקפאה, ושר הביטחון מצדו נמנע מלכפות את דעתו, כל עוד כיהן גור בתפקיד. בלי תמיכתו של העומד בראש הארגון קשה להניח שניתן היה לקיים את תוכנית החידוש, נוחה ככל שתהיה.

ב-14.8.78 סיכם שר הביטחון שבשלב זה "תוקפא" ההצעה, בנימוק שצה"ל עבר בחודשים האחרונים רוסציה גדולה בקצונה הבכירה, ויש צורך לחזקה ולבססה, בייחוד נוכח יוזמת השלום ותהליך השלום עם מצרים, שהיה אז בעיצומו.

עם חילופי הרמטכ"לים ומינויו של רא"ל רפאל איתן לתפקיד, חודשו לאחר כשנה הדיונים בנושא, ולאחר עיון מחדש בהצעתו של טל החליט שר הביטחון לקבל חלק מהתוכנית. ההחלטה החדשה היתה בתיאום עם הרמטכ"ל ולאחר דיונים נוספים ומעמיקים בהצעה, כולל תמיכה מלאה - ואף דרישה להקים זרוע יבשה - מצדה של המכללה לביטחון לאומי. על מנת להשיג תמיכה בתוכנית החידוש עליה להשתנות, להיחלש מבחינת משמעותה הארגונית, ולהיות מוסכמת בדרך של פשרה, על-פי KAUFMAN. כמו כן, שינויים מובאים לעתים קרובות על-ידי מינהל חדש, שאיננו קשור למדיניות

קודמות (לפי STAW). ב־16.11.79 פנה שר הביטחון לטל בהצעה לחזור לצבא, וביקשו לחזור לשירות קבע. ב־27.11.79 פורסם במסיבת עיתונאים על הקמת המפכ"ש בצה"ל. הרמטכ"ל איתן הדגיש באותו מעמד, כי התוכנית שהוחלט עליה איננה תואמת בדיוק לתוכנית שהציג טל. הוא אמר בין היתר: "אין זו מפקדה קרבית, אלא ארגונית במהותה. לא יחול, בעקבות המפקדה החדשה, כל שינוי באגפי המטה הכללי. סגן הרמטכ"ל וראש אג"מ ימשיך לתאם את האגפים השונים, ובמסגרת זו יתאם גם את מפקדת כוחות השדה. לא יחול שינוי בתפקוד אגף ההדרכה ובמינהלת כוח־אדם במטכ"ל". יום קודם לכן נערך דיון מטכ"ל, שבו נקבעו הדברים הבאים:

1. תוקם מפקדת כוחות שדה, שתכלול את חש"ן, חת"מ, חי"ר, חה"ן, מו"פ (מחקר ופיתוח) יבשה, וגופי התור"ל (תורת לחימה) החיליים.
2. תבוצע עבודת מטה באחריות אג"ת והאלוף ישראל טל, כדי לקבוע עלויות צפויות ושינויים בכוח־אדם.

3. העבודה תסתיים עד סוף מרס 1980.

4. בתום העבודה יקום דיון מטכ"ל.

5. המבנה העקרוני של המטכ"ל לא ישתנה, ולא יבוטלו בו אגפים. יחד עם זאת יהיו קיזוזים, עד כדי ביטול, איחוד או העברה של גופי מטה ברמת מחלקה במטכ"ל (מה"ד, למשל) - כדי למנוע כפילויות.

הרמטכ"ל הטיל על אגף תכנון, ביחד עם צוות הקמה מצומצם, בראשות האלוף טל, "להניע" את שלבי ההקמה ולסכם את התפקידים; מבנה וארגון המפקדה; את התקנים; הסדר"כ (סדר כוחות) ונוהלי העבודה מול גופי המטכ"ל, הזרועות והפיקודים המרחביים. כל זאת - מתוך כוונה לאפשר תחילת עבודה ותפקוד עד 1.4.80. טל מונה ב־10.12.79 לעמוד בראש המפקדה, והוטל עליו לבצע עבודת מטה נוספת, שבמהלכה יגובשו פרטי המבנה של הגוף המתוכנן. ניתן לו פרק זמן של ארבעה חודשים כדי להמיר את הרעיון מתוכנית כללית להצעה בת־ביצוע, וכדי לסיים את כל הבדיקות וההערכות בקשר לצורתה של המפקדה החדשה, סמכויותיה ותפקודה כלפי מטה וכלפי מעלה, וכן נושאי הפריסה; העלות והיעילות. לצורך כך היה על טל לקיים בשנית התייעצות ותיאומים עם ראשי האגפים והמחלקות במטכ"ל, ולשמוע את עמדתם באשר למבנה הסופי של המפקדה החדשה. התכנון היה להשלים עד סוף מרס 1980 את עבודת המטה ולהתחיל בשלב ההקמה, שעליו הופקד האלוף טל. סוכן החידוש וועדת החידוש מונג, במובן זה, לוועדת מעקב.

לניהול החידוש יש צורך, על־פי DRUCKER, במינוי "כוח משימה", שילמד את הבעיות הארגוניות; ישמע את דעת אנשי הארגון וימליץ על הפתרונות המתבקשים. בראש צוות הבדיקה הועמד תא"ל אברהם בר־דוד, קצין תותחנים ראשי לשעבר, אשר

שימש כעוזר ראש מה"ד. הצוות כלל חמישה קצינים נוספים בדרגות אל"מ וסא"ל, כאשר טל, האחראי לעבודת המטה, המשיך בתפקידיו כמפקד פרויקט המרכבה ועוזר לשר הביטחון. הצוות תיכנן בפרטי פרטים את אופן ההקמה של מפקדת כוחות השדה, ואופן יישומה בצה"ל. הצוות הגדיר את המשימה של מפקדת כוחות השדה, והכין את החומר לדיון במטכ"ל. תהליך ההתערבות בשלב זה היה שונה מקודמו, שהתרחש כשנה קודם לכן. הפעם נעשתה העבודה בתיאום עם החילות, מכיוון שטל לא רצה כל עימות איתם. טל, שלא כבעבר, ניהל סדרה ארוכה של שיחות עם קציני החיל הראשיים ומפקדי חילות הים והאוויר. תא"ל (מיל') בר-דוד: "ניסינו לתת להם גיבוי כלשהו לדרישות מבצעיות, שלא מקבלות ביטוי. שיטת הבדיקה היתה רישום של סיכומי דברים עם קציני המטכ"ל באגפים השונים, ועם מאות קצינים מרמת רס"ן ומעלה. באנו לשמוע את דעתם ועמדתם של יותר מ-1,400 קצינים. ניסינו להבין מה התפקיד של כל אגף, ענף ומדור." גישה ההתערבות בשלב זה היתה שונה. חל מעבר מאבחון הארגון כיחידה נחקרת לאבחון הפרט והיחידות הארגוניות¹. הפעם לא היתה התמקדות בולטת כליכך בתכנון הרצוי, אלא הוקדש מאמץ לאיתור קשיי המצוי. ללקוח ניתנה האפשרות להצביע על צרכיו, עמדותיו, וערכיו.

צוות הבדיקה לא ניגש לאכוף שינויים, אלא נתן לכל אלה שאיתם הוא נפגש הודמנות להציע דרכים לביצוע השינוי. גישה של שיתוף מצימצמת את החששות שמטיל שינוי אפשרי, מכיוון שהיא נותנת לכל גוף אפשרות להציג את רצונותיו ולפקח במידה רבה על השינוי האפשרי. גישה כזאת מפחיתה את 'עלות השינוי', לפי סיימון, ומצימצמת את המתח הארגוני, הנוצר נוכח אי-הוודאות של מרכיבי הארגון באשר לאופי השינוי². גישה שכזו מאפשרת את תכנון החידוש בתהליך אנאליטי, בלי להתבסס על האינטואיציה של המחדש. איסוף הנתונים בתהליך השינוי מאפשר לזהות את מוקדי הכוח החשובים בתהליך, ואת הבעיות הצפויות; הוא מעודד תקשורת פתוחה יותר במערכת ומוזהה דרכים אלטרנטיביות, קלות יותר, לקידום התהליך. איסוף הנתונים והמחקר המוקדם מאפשרים גישה שיתופית ודמוקרטית יותר בפתרון הבעיות ובמציאת פתרונות-חידוש מוסכמים. הניתוח השקול הוא תנאי לבחינה, להכוון ולהנעה אפקטיבית של תהליך החידוש, ותהליך שינוי המבוצע ללא עבודה אבחנית מתאימה - הוא כניווט ללא מצפן (לפי LIPPIT, LANGSETH & MOSSOP), המונע מציאת כיוון חידוש מתאים, מונע הבנה טובה ונכונה של צורכי הלקוח ומכשיל התערבות מוצלחת.

RADNOR, FELLER, ROGERS, THE DIFFUSION OF INNOVATION: AN ASSESSMENT, 1
CH. 1, PP. 3-4

2 ראה גם: TICHY, MANAGING STRATEGIC CHANGE, PP. 147-148.
היא סיימון, "הפחתת עלות השינוי", דינמיקה של ארגון, עמ' 475-470.

ועדת החידוש פעלה במרץ, בתהליך של איסוף נתונים, רישום עמדות והתייחסויות של קצינים בכירים, אבחון הצרכים וקביעת מסגרת הפעלה אופרטיבית של החידוש. טל אימץ שיטה של "התערבות פעילה". הוא נפגש עם אלופי צה"ל וראשי האגפים במטכ"ל בסדרה של פגישות. טל נפגש אמנם עם אלופי צה"ל וראשי האגפים במטכ"ל, אך "רק עם מי שבא. באו אלינו למשרד מעט מאוד", לפי אברהם בר-דוד. "הוא נפגש עם הרבה מאוד קצינים (כשהיתה לו פגישה קשה מאוד עם ראש מה"ד - אמיר דרורי). הישיבות היו ענייניות, לפי תא"ל (מיל') אבישי כץ, ובמהלכן היה טל מאוד פתוח וענייני. ולפי אלוף מתן וילנאי, "הוא עסק הרבה בניסיונות לשכנע את אלה שהיו נגד הרעיון". נראה, שטל פעל במגמה לגייס תמיכה ולזהות משתפי פעולה פעילים וסבילים עם רעיון החידוש. כפי שממליך קיידן. הוא ניסה לשכנע את הנוגעים בדבר על-ידי הדגשת החסרונות במצב הקיים והבהרת יתרונות השינוי, התועלת הארגונית, היחידתית והאישית, הצפויה להם. הוא נקט גישה שיתופית - התייעצות עם הגורמים המתאימים, כשהוא מנסה לשכנע דווקא את מוקדי ההתנגדות האפשריים יותר, כמו קציני החיל הראשיים, בדרך שתסתיר מחד גיסא את הפגיעה הצפויה בהם, ותצביע מאידך גיסא על הפיצוי האלטרנטיבי¹. קצין הנדסה ראשי דאז תא"ל (מיל') אבישי כץ: "זה היה חלק מהמערכת הזאת שאתה יודע שבאופן אישי אתה יכול להפסיד, אבל אתה גם יודע שצריך לעשות את זה. ההתרשמות שלי היתה שטליק מבין מצד אחד את החשיבות של יצירת מפכ"ש, אבל הוא גם מבין מצד שני את החשיבות שלא 'לאכול' את החילות ומפקדותיהם ולהשאיר אותם יחסית די חזקים. טליק הבין שאם הוא יבנה מפקדה חזקה, שבה הוא יכפוף ויפגע הרבה מאוד במפקדות החילות, זה יהיה יותר גרוע מאשר אם הוא יבנה מפקדה שתשאיר יותר סמכויות לחילות. וטליק הלך בכיוון זה. הוא אמר: 'אני רוצה שקציני החיל הראשיים יהיו בעצם המקדמים של המפקדה החדשה, ולא להיפך. שהם לא ימצאו את עצמם במצב שהם נדחקים לקרן זוית וצריכים להילחם בקציני המטה המתאם.'". במובן זה, מחדש המעוניין לקדם את רצונותיו ולשנות מטרות ארגוניות, יכול לגשר על בעיות ההתנגדות הצפויה על-ידי חיזוק כוחם של הגורמים והקבוצות בארגון, המחזיקים במטרות תואמות לאלו שלו. צריך שהקבוצות והיחידים המעורבים בחידוש יבינו שהשינוי ייטיב להם. אנשים רוצים בדרך-כלל הבטחה, כי לא יהיה צמצום בסיפוק צורכיהם, וכי השינוי לא יעמיד אותם במצב גרוע יותר מאשר בהווה, אם לפחות לא יביא לשיפורו. מערכת התגמול היא אפוא מכשיר חשוב בניהול השינוי האסטרטגי. יחד עם זאת, יש לשלוט בציפיות של המרכיבים הארגוניים כבר מראשית התהליך: לא להבטיח יותר מדי ולא ליצור אשליות גבוהות מדי או מעורבות גדולה מדי, שתקשה להתקדם בדרך הרצויה. יש לציין, כי שכנוע לוגי של אנשים המעורבים בחידוש מבחינה אישית ורגשית, והחוששים מפגיעה עצמית, קשה הרבה יותר משכנוע על בסיס הגיוני-ארגוני.

על המחדש ליצור הרגשה קבוצתית של בעלות ומעורבות בתהליך החידוש אצל

1 שיטות שכנוע, ראה ב: דייל, "מכניקה של ארגון", עמ' 121-123.

האישים המרכזיים בשינוי. עליו לשמור על "מומנטום" של פעילות קבוצתית תומכת ומתמידה במאמץ החידוש. טל הצליח בסבלנות רבה ליצור הרגשה ואווירה כזו בקרב קציני החיל הראשיים. כך: "בשאר-רוח (התכונה שמצאה חן בעיני יותר מכל תכונה אחרת), עשה טליק הרבה מאוד סדר בין קציני החיל הראשיים. צריך לזכור, שכל אחד מאיתנו היה 'בלרינה'. כולנו כבר היינו די זמן בתפקיד, וכולנו נחשבנו לקציני חיל ראשיים טובים. לכל אחד מאיתנו כבר היה סטטוס של קצין שהצליח. לא היינו צריכים להוכיח את עצמנו. וזה לא קל לקחת 'בלרינות' כאלה ולשים אותן במקום. וטליק הצליח, בזכות הכישורים שלו. אני זוכר את התקופה כתקופה יוצאת דופן. במשך כל שנות שירותי בצבא כקצין בכיר, לא נתקלתי בקצין ברמה של טליק ובעבודת מטה כל-כך יסודית ונעילה, כמו בתקופה שעבדנו על המפכ"ש". קצין צנחנים וחי"ר ראשי דאז, האלוף מתן וילנאי: "היתה תחושה שאנחנו - הצוות הזה של קציני חיל ראשיים - הולכים להעמיד את זה על הרגליים, ולא משאירים זאת לדור הבא".

לאחר קבלת ההחלטה על הקמת המפקדה על-ידי שר הביטחון והרמטכ"ל, ב-27.11.79, הוצגה תוכנית המפכ"ש בפני הממשלה, "הרמטכ"ל המליץ לממשלה להקים אותה, וזו אישרה ובירכה על כך", על-פי מרדכי ציפורי. ב-11.12.79 הועבר הנושא לוועדת חוץ וביטחון של הכנסת. הרגישות הפוליטית חשובה לקידום תהליך החידוש בארגונים ממלכתיים/ממשלתיים. חשוב לערב מפלגות וגורמים בעלי השפעה, המעוניינים בשינוי. בכנסת, גם בלי הצבעה, הביעו כל חברי ועדת חוץ וביטחון תמיכה בתוכנית הרה-ארגון של צה"ל, כפי שהוצגה בפניהם על-ידי שר הביטחון, הרמטכ"ל והאלוף טל.² גם לחברי הוועדה הסביר הרמטכ"ל איתן, כי "עכשיו צריכים להפוך את המלצות האלוף טל לנייר עבודה, אשר יפרט את דרכי הקמת המטה, הסמכויות של השלוחות השונות, הזיקה אל המפקדות והכפיפויות. עד עכשיו אושרה רק הקונספציה באופן כללי, עתה דרושים שלושה חודשים כדי להכין נייר עבודה מפורט".³ ב-7.10.80 אושרה התוכנית להקמת המפכ"ש בדרג הממשלתי, בוועדת השרים לענייני ביטחון. בשלב זה, אמרו חוגים ביטחוניים, "כי מבחינת צה"ל, הרי משנפלה ההכרעה במטה הכללי, והחלטת הרמטכ"ל זכתה לאישור שר הביטחון ולאישור הכנסת והממשלה כולה - תם הוויכוח; ניתנה הפקודה, והכול פועלים בהתאם".⁴ אולם לא כך היו פני הדברים.

1. ROSABETH KANTER, THE CHANGE MASTERS, P. 275

2. דבר, 12.12.79.

3. מעריב, 12.12.79.

4. הארץ, 12.12.79.

מאז נתקבלה ההחלטה של וייצמן להקים את המפקדה, התנהלו ההכנות בעצלתיים. כל הדיונים בנושא עוכבו בתחילה, עד לסיום עבודת המטה של טל. לאחר סיום עבודה זו נפתחה סדרת דיונים מחדשת במטכ"ל, אשר לוותה בחילוקי דעות חריפים. בתום הדיונים התגבשו כמה הצעות, ביניהן חדשות: 1. לקבל את הצעתו של טל במלואה – מפקדת כוחות שדה. 2. להקים מפקדה לחילות השרה, במטרה לקבל רק כמה מהמלצותיו של טל לגבי מבנה המפקדה וסמכויותיה. 3. הצעה, שבה תמך סגן הרמטכ"ל, האלוף יקותיאל אדם, לבצע רה-ארגון שונה בצה"ל, כפי שהציע בעבר. סדרת הדיונים הסתיימה בדיוק כאשר החלו הבירורים על הקיצוצים בתקציב הביטחון, ועם התפטרותו של עוזר וייצמן ממשדד הביטחון, ב־25.5.80. אחרי התפטרותו של וייצמן חלה נסיגה בנושא, על אף שבינתיים סיים צוות ההקמה המיוחד, בראשותו של האלוף טל, את עבודת המטה המפורטת. תא"ל (מיל') ברידוד: "מה שקרה למעשה הוא, שלאחר מספר רב של דיונים מעמיקים, כשהתוכנית היתה צריכה לידון בדיון האחרון, והרמטכ"ל היה צריך לדבר אחרון ולסכם – זה לא התקיים. הדיון לא הסתיים. לא היתה החלטה לא להקים, אלא הדיון לא נגמר." ההצעה בצה"ל, לדחות את מימושה של התוכנית לפי שעה, נתפרשה על-ידי גורמים מחוץ לצבא כ"מיתת נשיקה" לתוכנית. גורמים אלה אף טענו, כי צה"ל אינו רשאי לשנות החלטה, שנפלה כבר בוועדת השרים לענייני ביטחון, ואושרה בוועדת החוץ והביטחון של הכנסת.¹ הרמטכ"ל, שהשתחרר בינתיים ממדתו של השר הפורש, פנה אל ממלא מקום שר הביטחון – ראש-הממשלה, מנחם בגין – להקפיא את מימוש הקמת המפקד"ש ולדחותה למועד בלתי-מוגדר, בטענה שהקמת המפקדה תעלה כחצי מיליארד ל"י. הנושא חזר לדיון בממשלה, שדנה בו בשלוש ישיבות, כשבאחת מהן השתתפו הרמטכ"ל והאלוף טל. אין ספק, כי טל ראה בדחייה מעין הבעת אי-אמון; הוא הפסיק להופיע במשרדו במדים, ובמערכת הביטחון נפוצו שמועות, כי הוא עומד להגיש את התפטרותו אם יוחלט לעכב את הקמת המפקדה.² לא היה חסר הרבה שהתוכנית תרד מן הפרק לחלוטין, אף-על-פי שהיא עברה, כאמור, את כל התהליכים הממלכתיים הדרושים לאישורה הסופי.

במובן זה, קשה להגיע לחידוש וליישם חידוש, ללא גורם מפתח בעמדה ארגונית מובילה, אשר יחליט וידחף רעיון לחידוש, עד להשגתו כמופע פורמלי בארגון. ליישום השינוי הארגוני דרוש תהליך כוחני של "דחיפה" ונחישות³, וחשובות העקביות וההתמדה בקידום התהליך. אולם תהליך חיסולה של התוכנית נבלם ברגע האחרון בהתערבותם של "גנרלים" חברי ממשלה: השרים יגאל ידין ואריאל שרון, ושל מרדכי ציפורי – שלא היה אמנם חבר בממשלה, אך השתתף בדיוני ועדת

1. תארץ, 23.7.80.

2. תארץ, 14.1.80.

3. ראה גם: ROSABETH KANTER, THE CHANGE MASTERS, P. 209.

השרים לענייני ביטחון, בתוקף תפקידו כסגן שר הביטחון. תחת לחצם, ולא במעט בתוקף העובדה שהפרשה כולה הפכה בינתיים לנחלת הציבור הרחב, נאלץ ראש-הממשלה ושר הביטחון, אף שנטה לדעתו של הרמטכ"ל, להעביר את הנושא לדיון חוזר בוועדת השרים לענייני ביטחון¹. מרדכי ציפורי היה האישיות הבולטת במאבק ליישום תוכניתו של טל. הוא פתח במאבק גלוי נגד הרמטכ"ל וקבוצת קצינים, שעיקבה, לדבריו, את הקמת מפקדת כוחות השדה בצה"ל, וטען כי מאבקי כוח של קצינים מונעים את הרה-ארגון בצבא. אף שלא נקב בשמו של שר הביטחון, היה ברור כי בדבריו היתה ביקורת עקיפה על מנחם בגין, שלא מימש את ההחלטה הקודמת של ועדת השרים לענייני ביטחון בעניין זה, ושעל אף היותו ממונה על הרמטכ"ל, הוא איפשר לו לנהוג סחבת ביישום החידוש. המתיחות ביחסים בין בגין לבין ציפורי הביאה כמעט לפיטוריו של האחרון, ואף שללה ממנו את מועמדותו לתפקיד שר הביטחון. מינויו של אריאל שרון לשר הביטחון ומלחמת לבנון הפסיקו את תהליך האימוץ של התוכנית, עד אוגוסט 1983. אז, זמן קצר לאחר מינויו של משה ארנס לתפקיד שר הביטחון, אישרה הממשלה הקמת מפקדה לחילות השדה (מפח"ש). בחודש אוקטובר מונה האלוף דן שומרון לעמוד בראש המפח"ש, והמפקדה "יצאה לדרך".

שינוי שם המפקדה מ"מפכ"ש" ל"מפח"ש" מצביע על התוצאה של התהליך הארוך, המייגע והמיותר. תהליך זה התמשך נוכח הקושי בשינוי מטרות הארגון – שינוי הדורש זמן רב ומאמץ ארגוני מתמשך². ארגונים רבים מנסים להתמודד עם סכנת אי-הוודאות של שינוי ארגוני, על-ידי "משיכת" זמן. בדרך זו, לפי DE GREEN, הם מנסים להבטיח את היציבות, את השקט בסביבתם הפנימית והחיצונית, ואת יחסי הכוחות ושיווי המשקל בארגון. תהליך החידוש כולל תהליכי אימוץ או דחייה קולקטיביים, יותר מאשר החלטה של פרט. זהו תהליך ביורוקרטי/ארגוני של קבלת החלטה – על כל ההשפעה שיש לתהליך כזה מבחינת זמן ותוכן. תהליך האימוץ האיטי והמתמשך מודגש, כאשר החידוש מסובך ונתון להשפעה פנימית חזקה של מרכיבי הארגון³. דרוש זמן ניכר כדי לשנות הרגלי עבודה, דפוסי התנהגות ותפיסות עולם. וכאשר מתקדמים בתהליך החידוש, בלי לברר עד תום את הבעיות שנתגלו בשלבים הראשונים, נוצרות מאוחר יותר בעיות חריפות יותר. במובן זה, מציין קיידן שלושה שלבים מחזוריים ברפורמות: תחילה הן נחשבות למהפכניות, אחר-כך הן זוכות במעמד מכובד, ולבסוף הן נדחות בטענה שהן ריאקציונריות.

תוכנית-שינוי שאיננה מונעת בגישת "רעידת האדמה" – הפעלת שינוי גדול בטווח

1 ישעיהו בן פורת, ידיעות אחרונות, 24.9.80.

2 ROTHMAN, ELICH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, PP. 63-80.

3 MAHAJAN & PETERSON, MODELS FOR INNOVATION DIFFUSION, PP. 17, 46.

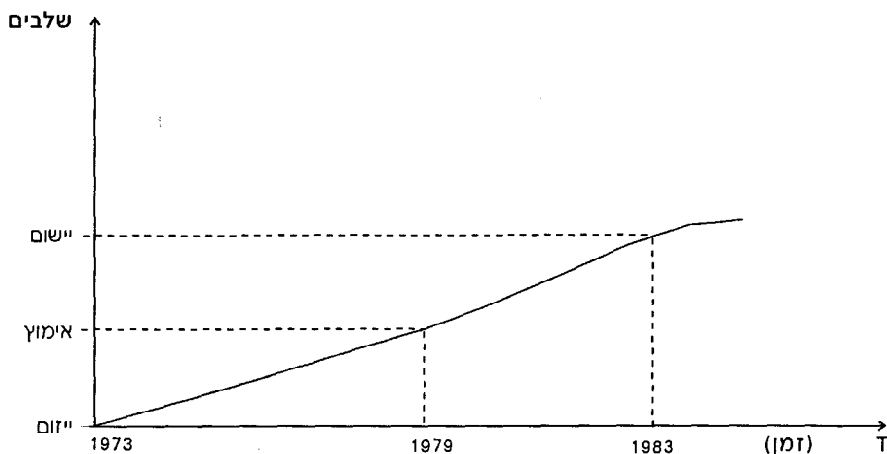
זמן קצר בין שלב האימוץ ליישום - עשויה להימשך בסחבת ארגונית ארוכה, לפי דייל. סחבת כזאת נובעת מהבחינות והבדיקות המתמידות שעוברת התוכנית על-ידי הנהגת הארגון, כדי לשפר, לתקן, להבהיר, להגמיש ולזכות בהסכמה רחבה ככל האפשר מצד הנוגעים בדבר. בדרך זו עשוי השינוי הארגוני להיות תהליך שאינו נגמר לעולם, נוכח העובדה שהתנאים הסביבתיים משתנים, האנשים המעורבים בתהליך משתנים, הצרכים הארגוניים משתנים, בארגון משתנות התפיסות, התזמון חולף, העיתוי משתנה, וכן הלאה¹.

עימות החידוש המוצע עם הבעיות הארגוניות משנה את התוכנית הבסיסית, והאימוץ מופיע במובן זה כצומת בין העדיפויות, הצרכים והמטרות של הלקוח, לבין אופי תוכנית החידוש והיעדים של קובעי המדיניות ומקבלי ההחלטות. עם הזמן חל שינוי בתפיסת החידוש על-ידי מרכיבי הארגון, והמאמץ משנה את גישתו עם התקדמותו בתהליך האימוץ. וילנאי: "כשאתה נכנס לפרויקט כזה מורכב, עם ניסיון לראות קדימה, אז תוך כדי תהליך עבודת המטה אתה גם לומד. ובהרבה דברים שחשבת - משתנות דעותיך. אני מתרשם, שפשוט תוך כדי עבודה למדנו דברים ושינינו עמדות, וראינו מה אפשר לעשות ומה אי-אפשר. הרבה דברים, שיש לך בהם תפיסת עולם, כשאתה מתחיל להכניס ל'תכלס' אתה מבין שאת זה בדיוק אי-אפשר לעשות. אפשר לקרוא לזה התפשרות. אני קורא לזה הכרה במציאות. אתה רואה שאי-אפשר לטפס על קירות חלקים, ואז אתה אומר: אין טעם, בוא ננסה לעשות את מה שאפשר."

התהליך של הכנסת החידוש לארגון, דרך צינורות התקשורת שלו, נהליו, מערכת הסמכויות והמערכת החברתית שלו - הוא תהליך של חדירה. עד שהחידוש לא "חדר", לפי ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK אומץ ויושם, לא יוכל להיווצר שינוי חברתי בארגון. את תהליך החידוש של המפח"ש, עד ליישום בשנת 1983, ניתן לתאר כך:

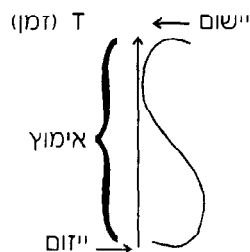
1 דייל, "מכניקה של ארגון", עמ' 98-100.

ראה גם ב-RADNOR, FELLER, ROGERS, THE DIFFUSION OF INNOVATION AN-ASSESSMENT, CH. 1, PP 9-12.



התמשכות הזמן של תהליך האימוץ מביאה לשינוי בכיוון החידוש¹, כדלקמן:

השינוי בין נקודת ההתחלה לנקודת הסיום, בתהליך האימוץ המתמשך, נובע מכך שהיזום והאימוץ לא התבצעו על-ידי אותם אנשים, אותו דרג מינהלי, אותו דרג פוליטי ובעייתי דומה. הסיבוכים והמשמעות המבנית/ארגונית שהיו באופי החידוש, התבטאו בתהליך אימוץ ארוך ובשינוי החידוש לאורך זמן. ראוי לציין בהקשר זה, כי שינוי בכיוון החידוש הוא פחות קריטי ושכיח כאשר תהליך החידוש הוא בעיקרו טכנולוגי, ולא סביב בעיה ארגונית.



המאבק שליווה בתהליך האימוץ המתמשך את רעיון המפקדה כזרוע לכוחות היבשה, הסתיים עם כניסתו של האלוף דן שומרון לתפקיד מפקד חילות השדה. שמונה שנים לאחר שהוחל בעבודת מטה מקיפה לארגון מחדש של צה"ל, הוחלט על הקמת גוף מצומצם וכחוש, יחסית, למה שהתחיל בצה"ל כצורך במהפכה ארגונית. עשרות ומאות שעות של דיונים ובירורים, ימי עיון, התלכטויות והתייעצויות, ויכוחים והשמצות, לימוד, חקירה, עבודה מאומצת ואישורים ברמות השונות ובדרגים המדיניים – כל אלה הגיעו לקצם, בהחלטתו הנחושה של שר הביטחון, משה ארנס, לבצע בצה"ל שינוי ארגוני שנוי במחלוקת.

2. השפעה סביבתית

אימוצם של חידושים ארגוניים והשינוי המתמיד בארגון, בהתאם להתפתחויות בסביבתו החיצונית, הם מפתח ל"בריאות" ארגונית בכל חברה. הארגון הציבורי הוא מכשיר שנועד לשרת את צורכי החברה. שינוי בצרכים אלה, בעקבות שינוי בתנאים הסביבתיים, יביא בהכרח לשינוי מטרות הארגון. הארגון מחויב להיענות לצרכים המשתנים וללחצים של לקוחותיו, בהתאם לשינויים אלה. יחד עם זאת יש צורך בהבחנה ובהכרה נכונה של השינויים במצב החיצוני בסביבה, על מנת להתאים את הארגון לשינוי החיצוני. ללא זיהוי נכון והבנה מתאימה של המצב החדש, תהיה בעיה להתאים את החידוש הארגוני המתבקש לשינוי בסביבה. חידושים בסביבה משפיעים בהכרח על הארגון, והתאמת הארגון לסביבתו, במסגרת השפעת הסביבה עליו, תצביע על מידת החידושים בו. החידוש הארגוני יתבצע, כאשר שינויים בסביבה מביאים להכרה בכך שהתהליכים הארגוניים הקיימים אינם משביעי רצון¹. השינויים בסביבה החיצונית מציבים דרישות רבות יותר כלפי הארגון, אשר מרגיש מחויבות לספק אותן. סביבה תחרותית מכריחה, במובן זה, את הארגונים לחדש ולהתאים את עצמם לסביבתם. גידול בלחצים תחרותיים-חיצוניים יכול להיות, על כן, הדק חשוב לשינוי אסטרטגי. מקובל לראות את הארגון כמערכת פתוחה, המושפעת מסביבתה נוכח תלותו בה². פתיחות זו של הארגון משפיעה עליו, בהתאם לשינויים חברתיים, פילוסופיים, פוליטיים, אינטלקטואליים, ערכיים, טכנולוגיים וכדומה, המתרחשים בסביבתו. ההתפתחויות הטכנולוגיות בסביבה ישפיעו על מידת החידושים בארגון. השפעת ההתפתחות הטכנולוגית מתבטאת גם בדרך קבלת ההחלטות על-ידי הפרט (ראה להלן, שר הביטחון לשעבר - משה ארנס, למשל). יש השפעה באימוץ של דבר חדש, טכנולוגי או ארגוני, על-ידי ארגון אחד - על ארגון אחר בסביבה דומה. החלפת מידע עם ארגונים אחרים בסביבה דומה חשובה לזרימת רעיונות חדשים לארגון. חשובה המודעות לשינויים סביבתיים, על מנת לספוג רעיונות חדשים.

הדרישות בסביבה החיצונית יכולות לנבוע מגורמים שונים, כגון גידול בביקוה של רשויות הממשלה וגופים מתקצבים - גידול בלחץ החברתי מצד קבוצות לחץ, גידול בהגבלות ובביקוה חיצוני באמצעות גופים נבחרים, שינויים פרסונליים בגופים ממונים חיצוניים (חילופי גברי בצמרת הממשלתית), שינויים בהנהגה פוליטית, במדיניות ובערכים קודמים וכדומה. לשינויים בפוליטיקה ו/או במדיניות עשויים להיות השפעות בלתי-צפויות על המאזן הארגוני ועל יציבותו, ועל יצירת דינמיקה לשינוי. שינוי בלתי-צפוי בסביבה החיצונית יכול להתבטא במשבר ארגוני, ולהיות

1 ג. ג. מרץ וה"א סיימון: "תכנון וחידושים בארגונים", דינמיקה של ארגון, עמ' 34 (צוטט להלן: מרץ, סיימון: תכנון וחידושים בארגונים).

LIPPITT, LANGSETH & MOSSOP, IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE, PP. 164-5.

.ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, PP. 110-120

.BURKE, ORGANIZATION DEVELOPMENT, P. 64 2

הדק לשינויים חזקים בארגון. הביקורת החיצונית מצד סביבה ממונה ו/או בעלת עוצמה ציבורית - כגון פוליטיקאים, הציבור הרחב, אמצעי התקשורת וקבוצות אינטרס - יכולה להניע חידושים ארגוניים, תוכניות חדשות, כללים חדשים, הקמת גופים חדשים וכדומה.

המערכת הפוליטית החיצונית חשובה לנעשה בארגון, וכך גם הצרכים, הערכים והמערכות הקונגטיביות באותה סביבה. יש חשיבות לרצון הפוליטי - הן כדי לקבל תוכנית-חידוש והן כדי להתערב בשלבים רגישים של האימוץ, על מנת ליישמה (על-פי WILENSKY). הארגון מחדש, במובן זה, הוא יותר כלי פוליטי, על-פי CONNAT, מאשר כלי מינהלי. הארגונים הביורוקרטיים-ציבוריים נתפסים כ"משרתים" או "מכשיר" של הדמוקרטיה - כלי בידי השלטון - שחקנים המונעים על-ידי במאי פוליטי. אך החדשנות בשירות הציבורי תלויה במידה רבה ברמה הגבוהה של מקבלי ההחלטות הפוליטיים - בצמרת הפוליטית הדוחפת לחדשנות. ללא רמה גבוהה בדרג המדיני וללא תמיכה של קובעי המדיניות ומקבלי ההחלטות, לפי פרופ' י. דרור, יש סיכוי קלוש לחדשנות בשירות הציבורי². תמיכתם של אלה העומדים בראש ההיררכיה חיונית להפיכת הרעיון לחידוש. ההתנגדות לחידוש תפחת, במובן זה, כאשר המקור לו יהיה בראש הפירמידה הארגונית או הסביבתית. את החידושים בגופי המינהל הציבורי ניתן לדאות כחלק מרצון לספק פוליטיקאים וגופים ממשלתיים ממונים, הנתונים בעצמם לביקורת הציבור. ולפי RADNOR, FELLER, ROGERS, חשובה מידת הופעת הבעייתיות של הארגון, ברמות השלטון הממונות, כדי להבין את הלחצים החיצוניים לשינוי ארגוני. השאלה היא, אם ההנהגה הארגונית מחליטה אם בכלל לבצע שינוי, או מסתפקת באיך לבצע זאת. לעתים מוצבים בפני ההנהגה הארגונית דרישות ולחצים מחוץ לארגון לבצע שינוי. במצב כזה אין למנהיגי הארגון הרבה ברירות, אלא לשתף פעולה עם דרישות אלה. לעתים הלחצים לשינוי הם חזקים כל-כך, עד שההנהגה הארגונית איננה יכולה לשלוט בהם, והיא מכוונת לבצעם בעל כורחה³.

תגובת המנהלים הביורוקרטיים לדרישות שינוי וללחצים כאלה מתבטאת בדרך-כלל ביצירת מבנים חדשים, המופיעים על פני השטח ועונים בטווח קצר לציפיות הסביבה. הגדרה חדשה של חלוקת סמכויות, עוצמה ומבנה בארגון, עשויה להפחית, על-פי DE GREEN, את הלחצים החיצוניים והציפיות בסביבה מהארגון. שינויים ארגוניים, בתגובה ללחצים חיצוניים, עשויים להקהות את חיצו הביקורת ולהשקט את

1. LEWIS, PUBLIC ENTREPRENEURSHIP, PP. 4-5.

2. PROF. YEHEZKEL DROR, "OPTIONS FOR INCREASING INNOVATIVENESS", 6/1986, PP. 14-15.

3. R. BECKHARD & HARRIS, ORGANIZATIONAL TRANSITIONS: MAKING COMPLEX CHANGE, P. 29.

רוחות הסערה, במיוחד בתקשורת, אשר יש לה כוח מיוחד ביצירת שינויים ארגוניים, פרסונליים או מבניים.

מסר התקשורת מביא למודעות באשר לצורך לחדש, ומעורר את דעת המנהיגות, תוך מיקוד תשומת לבם לשינויים המתבקשים. גל הביקורת באמצעות התקשורת גואה בתזמון מסוים, עד שהוא חולף ופונה לכיוונים אחרים. תזמון כזה הוא מומנטום חזק, הן בשלב הייזום והן בשלבי האימוץ והקליטה של החדוש. תקשורת לוחצת וביקורת שאינה חולפת עשויות לזרז תהליך קליטה של חידוש, אם כי הן עשויות גם להאט את תהליך האימוץ - כל עוד עולים הוויכוחים והגישות השונות סביב הנושא, בלי להתמקד בכיוון מוסכם. כאשר חברי הארגון, שסביבו מתנהל הוויכוח, אינם שותפים בתהליכי התקשורת החיצוניים, ונמצאים במערכת ארגונית/חברתית מבודדת מהתקשורת (צה"ל ומערכת הביטחון, לדוגמה), קשה עוד יותר להגיע לכיוון מוסכם¹.

ניתן להצביע על שתי אוריינטציות - ארגונית וסביבתית - אשר משפיעות על מידת החדושים בארגון. המנהיגים הארגוניים מתוארים על-פי תפיסה זו כבעלי אוריינטציה פנים-מערכתית או חוץ-מערכתית, וככל שהיא כלפי חוץ - כך הארגון אקטיבי יותר. הסביבה החיצונית תתעניין בארגון ובנעשה בו, ועל-פי NORMAN, ככל שמדובר בשינוי גדול יותר בארגון, כך מתעניינים בו יותר הסביבה החיצונית והגורמים בראש ההיררכיה.

כל ההנחות עד כאן קשורות היטב בחידוש שלפנינו. לכל ההשפעות החיצוניות, כגון השינויים הטכנולוגיים והמבניים בצבאות ערב והמערב, דעת הקהל ואמצעי התקשורת בארץ ועמדת המערכת הפוליטית, על שרי הביטחון בראשה - לכל אלה היה מקום נכבד באימוץ וביישום של התוכנית להקמת המפח"ש בצה"ל. יחד עם זאת, הארגון יכול אמנם לשנות את מבנהו, מדיניותו ותהליכיו, בהתאם לשינויים ולהשפעות הסביבה, מתוך מטרה להתמודד באתגרים ובלחצים שמעמידה מולו הסביבה המשתנה. אך חשוב מאוד, שקברניטי הארגון יבחנו יצירת שינויים ארגוניים, במטרה ליצור תנאים סביבתיים חדשים. חשוב שהארגון ייזום חידושים ושינויים כדי לשפר את התנהגותו ולהיות זה שיגרום לסביבה להזדקק לשינוי ולהתארגנות מחודשת. חשוב שהארגון יהיה המוביל בסביבתו, ולא מושפע ונגרר אחריה.

צה"ל נחשב כיום, גם במושגים בינלאומיים, לאחד הצבאות הגדולים והמתקדמים בעולם, ובהתחשב בהישגיו הגדולים ובניסיונו העשיר במלחמות, יש עניין רב למומחי

ביטחון אמריקניים ואירופיים ללמוד מהנעשה בו. באקדמיות צבאיות בעולם כולו נעזרו המומחים בלקחים שצה"ל הפיק בשדות הקרב, ויישמו את חלקם בצבאותיהם. באמצע שנות ה-70 היו רוב צבאות המערב עסוקים בארגון מחדש. הדבר נבע בעיקר מלקחי מלחמת יום־הכיפורים, ובצבאות מסוימים – גם מהצורך לייצל את הצבא, עקב קיצוצים בתקציב הביטחון. נראה היה, כי היתה במערב מודעות לצורך בצבא יבשה חזק, שיוכל להתמודד עם צבאות ברית־המועצות וגרורותיה. צבא גרמניה המערבית היה באותה עת בתהליך של ארגון מחדש. ביסוד המבנה שהוצע בו היתה מונחת התפיסה של הקרב המשולב, הנייד, ופיתוח כושר עמידה בפני מסות שריון של האויב. (ראה להלן תרשים כללי של מבנה הצבא הגרמני. במבנה מודגשת ההפרדה בין הזרועות: אוויר, ים, יבשה). צבא צרפת החל בשנת 1977 בארגון מחדש, שמטרתו העיקרית היתה להגדיל את סדר הכוחות בזרוע היבשה. בין השינויים הבולטים היה הכפפתו המלאה של הצבא הטריטוריאלי למפקד זרוע היבשה. כיום מורכבת זרוע היבשה של צרפת מהצבא הסדיר, האמור להגן על גבולות המדינה; כוח התערבות, הנמצא בכוננות גבוהה ותפקידו לפעול מחוץ לגבולות צרפת; וצבא טריטוריאלי, של הגנת מרחב המדינה. גם צבא בריטניה היה באותה עת בעיצומו של תהליך שינוי במבנה עוצבות השדה שלו. הארגון מחדש של הצבא הבריטי היה מושתת בין היתר על איגוד הכוחות בהתאם לתנאי הזירה הצפויים ובהתאם לתכנון האופרטיבי¹. שינויים אלה בצבאות הזרים, בעקבות מלחמת יום־הכיפורים, נלמדו אצלנו היטב ושימשו רקע נוח לשכנוע המתנגדים למפח"ש בתהליך האימוץ. צבא ארצות־הברית שימש גם הוא מודל לבדיקה ולעיון. בניגוד לצה"ל, קיימת בארצות־הברית הפרדה בין ארבע הזרועות: הצבא (או חיל היבשה), חיל האוויר, חיל הים וחיל הנחתים. המונח האמריקני "צבא" (Army), בהקשר זה, הוא חיל היבשה. עם השינוי שהוצע בצה"ל, היה סיכוי להקבלה ארגונית בין הכוחות המזוינים של ישראל ובין אלה של ארצות־הברית².

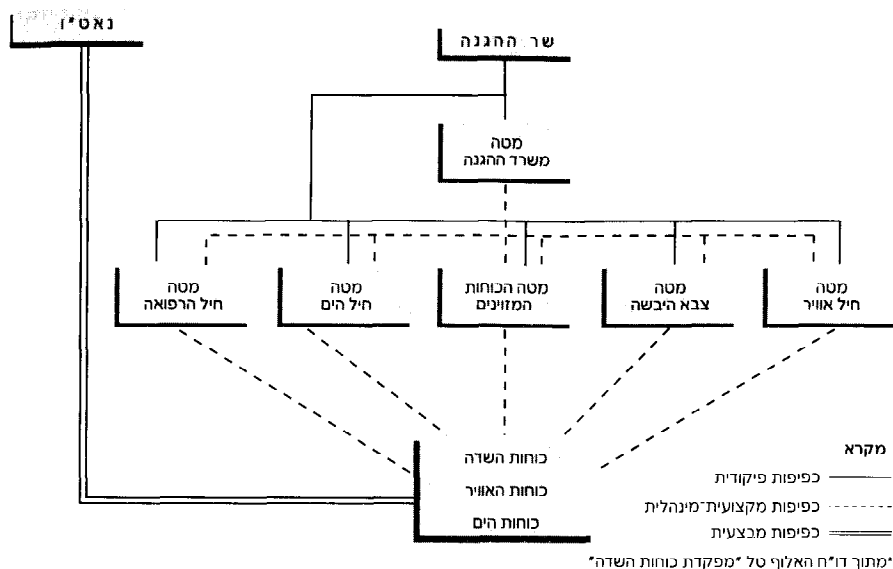
גם בצבאות ערב בוצעו שינויי מבנה וארגון, כאשר משנת 1968 הם הפכו את מבנה מסגרות הדיוויזיות לעוצבות־יסוד במסגרת כוחות היבשה. על בסיס לקחי מלחמת יום־הכיפורים עבר הצבא העיראקי למבנה של קורפוסים (על בסיס לקחי מלחמת לבנון אימץ הצבא הסורי גם הוא את המבנה החדש של הקורפוס – או הגיס, כמסגרת מבצעית קבועה). לקראת מלחמת יום־הכיפורים, היה צה"ל צריך, לפי אלוף משה בר־כוכבא, להיות בנוי על־פי מבנה על־אוגדתי, ואולם הוא לחם עדיין במבנה אוגדתי³. במשך 15 שנים קפא צה"ל על שמריו ונמנע מלהפיק לקחים. זאת, בעוד המצרים, לדוגמה, השכילו לשפר את ארגון כוחות השדה שלהם, בעיקר על־ידי הכנסת דרג הארמיה, ובכך צעדו צעד איכותי גדול קדימה. לפי דר' ולד, בספרו "קללת הכלים השבורים", המטה הכללי היה חסר מודעות לגבי משמעויות השינויים שחלו בצבאות ערב, וגם לא הכיר בהשתנות הנתונים של זמן ומרחב. המטה הכללי המשיך

1 תסקיר מה"ד, מס' 1, ינואר 1972, עמ' 6.

2 קבוצת המחקר הבוסטונית, מחיר ההגנה, הוצאת משרד הבטחון, 1980, עמ' 125.

3 סקירה חודשית, 1988, עמ' 17.

צבא גרמניה (תרשים כללי) *



לדבוק בעיקשות עיוורת בקיים.

הצבאות הזרים יישמו לקחים מניסיונם הרב ומניסיוננו. יישום זה נלמד גם אצלנו, על-פי מרדכי ציפורי, באיחור, וניתוח שלו אף היה אצל טל¹. טל: "למדנו את תולדות כל הצבאות המערביים בעולם, מתחילת המאה ה-20 ועד היום. אין אף צבא בעולם שאין בו ארגון. אנחנו נשארו היחידים האנכרוניסטים. כאשר התפתחה המלחמה המודרנית, אומצה השיטה החילונית. אחרי שהשיטה החילונית מיצתה את עצמה, כל החילות עברו לשיטה כזו - של מפקדת חילות שדה, או שם דומה. הצבא היחיד בעולם שנשאר במבנה החילי זה אנחנו. ברגע שאנחנו עשינו מפח"ש, לא נשאר עוד בעולם המערבי צבא שבנוי במבנה החילי. כולם נכנסו בזמן למבנה חילי, ובזמן - כשזה הפך להיות סד"כ אוניברסלי, שינו."

גורם מדרבן נוסף בסביבה החיצונית לצה"ל היה משרד הביטחון והמערכת האזרחית. משרד הביטחון ראה צורך בהקמת זרוע יבשה, והרשות האזרחית ראתה בזה גם חיסכון כלכלי, לפי צבי שור (היועץ הכספי לרמטכ"ל וראש אגף התקציבים במשרד הביטחון לשעבר). גוף-על כמשרד הביטחון, שיודע את החיסכון באמצעים ומבין במלחמה,

1 משה ארנס אומר, לעומת זאת, כי לא הושפע בהחלטותיו ממבנה הצבאות הזרים וכי "עלינו לפתח גישה מקורית."

מתוך תפיסה כוללת, לפי מרדכי ציפורי, הבין את נושא המפח"ש אחרת. במערכת האזרחית - בהנהגה הפוליטית החדשה, היה גם חשש מכישלון נוסף, נוסח מלחמת יום-הכיפורים. השינוי הארגוני המתבקש, במובן זה, על-ידי הסביבה הפוליטית - הממונה, נובע כתוצאה מכישלון קודם של הארגון. כאשר יש כישלון ארגוני רחב, מתפתח תהליך פוליטי של חיפוש אשמים והטלת אשמה, דבר המוביל, לפי STAW, לפעולה כלשהי של שינוי ארגוני.

הראשון שהחליט במשרד הביטחון על הקמת המפח"ש היה עוזר וייצמן. וייצמן נכנס לתפקידו כשר ביטחון בסערה גדולה. כמעט מיד הוא התנגש עם הרמטכ"ל הוותיק מרדכי גור, כאשר החליט על קיצוץ תקציבים בקנה-מידה ניכר ועל הצורך בהקמת מפקדת כוחות השדה. "בשינוי המבנה הארגוני של צה"ל התחלתי בסערה ובהתנגשות גדולה מאוד", אמר וייצמן. שר הביטחון היה להוט, עם כניסתו לתפקיד, לבצע שינויים יסודיים במערכת הביטחון. עמדתו של טל, שקרא זה שנים להקים בצה"ל מפקדה לכוחות היבשה, היתה ידועה לו היטב. כך גם היתה ידועה לו עמדתו של גור, שהתנגד להצעה והיה סבור כי המצב הקיים טוב ויעיל. ממונה חדש יבצע בדרך-כלל, כבר בשלבים הראשונים לכניסתו לתפקיד, סקירה וניתוח של הארגון, הכפוף לו. בעקבות לימוד זה ומסקנותיו, הוא ינסה להנהיג שיטות ויעדים חדשים, שיעלו בקנה אחד עם תפיסתו ורצונותיו, לפי דייל. וייצמן הגיע למשרד הביטחון לאחר שנים רבות של שירות בצה"ל, כשהוא מביא עמו ניסיון של מפקד חיל האוויר וראש אג"מ. וייצמן: "הכרתי את ה'ירוקים' וגם את ה'כחולים'. צמחתי בתוך צה"ל, גם בעימותים בין חיל האוויר לכוחות היבשה (הרמטכ"ל יותר נכון), כשהם עימותים סביב היבטים ארגוניים, תקציביים וכדומה. בנינו את חיל האוויר בצורת ארגון שונה לגמרי, ובדרך-כלל ארגון צריך להיות פועל יוצא של מה שאתה עושה, של המשימה. אחד הדברים המאפיינים את חיל האוויר זה הרבגוניות של המקצועות. אלקטרוניקה (ביבשה - חיל הקשר), מנועים (ביבשה - חיל חימוש), אפסנאות (אספקה, ביבשה) וכדומה. בחיל האוויר הכול בא תחת כובע אחד, סמל אחד ומפקדה אחת. מכאן גם ההשפעה הגדולה ליהודי כמוני שיצא מהעניין. תואם לנושא הזה הוא חיל הים. לא כך בחילות היבשה - שם זה קנה-מידה גדול הרבה יותר מבחינת כוח-אדם, הדרג המתחזק והמשרת וכדומה. זה מהווה שינוי מהותי של הרכב הכוח הלוחם, ומזה נובעת שאלת הארגון." וייצמן הגיע לתפקיד שר הביטחון כשהמערכת הצבאית עוד קרובה ללבן, והוא חש כי יש לו עם מי לדבר. ב-1977 הוא הכיר את "כולם". הוא הכיר את הקצונה הבכירה ביבשה, אף יותר מאשר בחיל האוויר. הבכירים שהיו בחיל האוויר השתחררו, ואלה שהיו ביבשה בדרגות סא"ל ואל"מ - בהיותו ראש אג"מ, הפכו לבכירים ביבשה, כמו דן שומרון או אביגדור בן-גל. "נפלתי לתוך קצונה שמאוד הכרתי אישית. יכול להיות שכל תפקידי כשר הביטחון היה שונה, אם לא הייתי ארבע שנים ראש אג"מ. כראש אג"מ הבחנתי בבעיות הארגוניות/תקציביות של החילות. הבנתי שבעיקרו הרמטכ"ל הוא מפקד כוחות היבשה. היה לי זיכרון כראש אג"מ וכמפקד חיל האוויר שהיבשתיים בנויים בצורה משונה מאוד. הרמטכ"ל יושב על שיבוצי מח"טים - לא על

שיבוצי מפקדי טייסת, ולי כראש אג"מ וכמפקד חיל האוויר - כל העסק נראה מאוד מעורפל."

אולם, התנגדותו הנחושה של הרמטכ"ל גור לא איפשרה לווייצמן לממש את רצונו. ולדבריו של שר הביטחון לשעבר: "מוטה לא האמין בנושא הזה. גם לא מצא חן בעיניו הנושא של טליק. היו לו נימוקים, שלא טוב להחזיר חזרה אלון שהשתחרר. עם מוטה היה לי גם את ה'קלש' הזה בהתבטאות שלו ערב בואו של סאדאת (הרמטכ"ל 'נשטף' עליידי שר הביטחון מעל במת הכנסת), וכך גם כאשר קיצצתי לו בתקציב, כשהגעתי". ההתנגשויות שהיו לשר הביטחון עם הרמטכ"ל הוותיק הביאו את האחרון להתבצר עוד יותר כנגד ניסיונות ההתערבות של מערכת הביטחון האזרחית, הממונה עליו. גור: "אופיו של וייצמן הוא אימפולסיבי, והוא רצה בכמה חודשים להגיע לשינויים דרמטיים. הוא אמר לי: 'מוטה, תראה, אריק שרון במשרד החקלאות כבר עשה איזה שניים-שלושה שינויים. אולי אתה מוכן לגמור את תפקידך כרמטכ"ל כמה חודשים קודם, שגם אני אוכל לצאת עם איזה שינוי?' אמרתי לו: 'עזר, עוסקים פה בצה"ל. עזוב את הצד שלי, אני לא הולך לעזוב רגע לפני הזמן'. עזר בא, והוא מיד מקצץ 1.4 מיליארד ל" בתקציב הביטחון. אמרתי לו: 'אתה מקצץ על בסיס שיחות סלון של יום שישי בערב. שב חודשיים, תלמד איפה אתה חי. פה זה לא פוליטיקה, פה זה ביטחון'. אז הוא רצה כמה דברים כביכול פצצתיים - ביניהם מפקדת חילות שדה. ואני בלשון שלי אמרתי לו 'תשכח מזה, זה לא יקום'. אמרתי לו: 'עזר, חבל על כל מלה. אני יומתי את הרעיון, הבאתי את זה לדיון, מינתי אדם מתאים לכל הדעות לטפל בעניין, היה סימפוזיון מאוד מעמיק בכל שלב ובכל תחום של הנושא, ואני החלטתי בשלילה, אז אל תבוא לי בהברקות. אצלי זה לא יקום. אני הרמטכ"ל, אני מחליט איך מתנהגים בצבא". גם לחציו של סגן שר הביטחון, מרדכי ציפורי, לא הועילו. גור: "מוטקה ציפורי לא נחשב אף פעם לראש מארגן, זה לא נכון לגבי עזר. כי עזר, כשהיה מפקד חיל האוויר, עשה דברים מאוד חשובים. אז עם מוטקה זה היה ויכוח פוליטי, כביכול. ואני לא הייתי איש פוליטי. אמרתי למוטקה: תרד ממני, עזוב את זה. הוא גם לא היה קצין ברמות הבכירות, הוא היה קצין מצוין ברמות מסוימות. ברמות הבכירות הוא היה פחות טוב, ולא היה לו כאן שום בסיס להתווכח איתי בסוגייה הזו, אלא שהיתה לו השקפה אחרת שהיא מותרת. כל המשחקים האלה, החזרתו של טליק, היו מבחינתי משחקים צדדיים, כי דעתי היתה גמורה. וכל העבודות הצדדיות האלה היו רק בשביל לספק את היצרים של עזר, מוטקה או מישהו אחר. במערכת היחסים בין עזר למוטקה - מוטקה היה נציג של המפלגה, והיו כמה עימותים."

הרמטכ"ל הצליח לעמוד זקוף מול לחציו של הדרג המדיני, ולעכב את קידום תהליך השינוי. גור: "עזר בא על הבסיס העקרוני - שהוא שר חדש שרוצה לעשות שינויים. אמרתי לו: אתה שר וזו זכותך, בוא נביא את זה לדיון במטכ"ל. לא היה לי מושג מה

יחליטו, מה תהיה העמדה של אנשי המטכ"ל. אבל ידעתי שבדיון מעמיק עולים החסרונות פי אלף על היתרונות. ולי היה זמן לכול. אם העברתי את רעיון המפח"ש למכללה לביטחון לאומי, זה בטח בגלל שעזר רצה, או כדי לדחות את העניין בעוד כמה זמן. זה היה תהליך פורמלי. רמטכ"ל ותיק מול מערכת ביטחון חדשה יכול לעשות מה שהוא רוצה. הפעילות סביב המפח"ש היתה אז תיאורטית, "לצאת ידי חובה" ולהראות שנעשה משהו בצבא. דומה, כי הדרג המדיני החדש התגמד מול רמטכ"ל ותיק וחזק. דומה גם, שבניין הכוח הצבאי ותורת המלחמה שהוא צמוד בהכרח אליה, סחפו במידה מסוימת את תורת הביטחון הלאומי, כפי שקובע פרופ' י. דרור, במקום שתורת הביטחון הלאומי תפותח ברמה של אסטרטגיה-ירבתי ותכוון את תורת המלחמה ואת בניין הכוח הצבאי.¹ בשלהי שנות השמונים הפכה התבטלותו של הדרג המדיני בפני הדרג הצבאי (ובפני דעת הקהל) לעובדה מוגמרת, לדברי דר' ולד.² התבטלות זו עיכבה ומנעה במשך זמן רב את יישום תוכנית המפח"ש. דר' ולד קובע, כי "בדיעבד יתברר, כי בן-גוריון היה ראש-הממשלה ושר הביטחון האחד והיחיד, שהשכיל להשתלט על הצבא. היתה זו חולשתם המעמיקה והולכת של יורשיו בדרג המדיני, שאיפשרה לצבא להתעצם בצורה לא מבוקרת, והיא שהובילה את ה'גולים' לקום על יוצריו וליצור פירמידה הפוכה - דרג צבאי שולט בדרג המדיני", כדברי אלוף (מיל') מאיר עמית. חולשתו הגוברת של הדרג המדיני הובילה להתחזקות מוסד הרמטכ"לות, ובסופו של חשבון - לרפיון עד כדי התבטלות של מדינאים בפני אנשי הצבא. ל"התמוססות הדרג המדיני", עד כדי כך שצה"ל והממסד הביטחוני פועלים למעשה מכוח עצמם וללא פיקוח, שליטה ואחריות של דרג מדיני שהסתאב. הם עושים את מה שנדמה להם שהם מבינים, יודעים ורוצים לעשות.³ במובן זה ניתן לטעון (FREEMAN), כי ארגונים גדולים וותיקים גדלים ומתעצמים לרמה כזו, שבה הם הופכים לדומיננטיים כלפי סביבתם, גם אם היא ממונה עליהם, יותר מאשר מושפעים ממנה. הדבר עשוי לבלוט במיוחד כשמדובר בנושא קיומי כצבא וביטחון.

דו"ח טל הוגש ערב חילופי הרמטכ"לים, ועם תחילתו של תהליך השלום עם מצרים, תהליך שבו עסק וייצמן ללא הרף. עובדות אלו הביאו להקפאתה של התוכנית. גור: "אני לא זוכר שהמפח"ש היה נושא בומבסטי ביחסים בין שר הביטחון לביני. עזר במשך הזמן הבין שבנושאים שאני התעמקתי ולמדתי - חבל לו על הזמן. חוץ מזה שהוא יכול היה להגיד שאני עוד מעט גומר, אז בשביל מה הוא צריך לשבור את הראש". מעבר לחשש מעימות "הרסני" עם הרמטכ"ל, הגיע הדו"ח המסכם של טל, לדברי וייצמן, "בתקופה שבה הייתי ראשי וגופי בתהליך עם מצרים, וגם אז היו כמה

1 פרופ' י. דרור, באיכות וכמות, עמ' 460.

2 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 217.

3 שם, עמ' 224-232.

קולות וזה די שיכנע אותי. אנחנו נמצאים בפרשת דרכים אדירה, שאם נגיע לשלום זה יחייב גם שינוי ארגוני של כל כוחות צה"ל, ואם לא נגיע לשלום – נגיע למלחמה. אז ודאי כדאי עכשיו לעצור את זה. לקחתי הפוגה בזמן זה. אמנם חרשתי וזרעתי זרע, אם כי בתקופתי אי-אפשר לומר שהיתה נביטה. אולי קצת, אבל ודאי לא היתה פריחה של הנושא הזה." בינתיים התחלפו הרמטכ"לים, ובתאריך 16.4.1978 נכנס לתפקיד רא"ל רפאל איתן (רפול). איתן קיבל את התפקיד בתנאי שיקים את המפח"ש. וייצמן: "היה הסכם עם רפול לפני מינויו לרמטכ"ל באשר למפח"ש. מרדכי ציפורי לחץ מאוד למנות את הרצל שפיר ולא את רפול, בין שאר הדברים בגלל תמיכתו במפח"ש. באחת הפגישות שלחץ עלי למנות את הרצל, אמר: 'הרצל יקים את המפח"ש, רפול – לא'. עובדה שרפול עשה משחק מהעניין הזה. אם כי אמרתי לרפול, אתה בא להיות רמטכ"ל והולך למפח"שייה. זה היה מינוי של רמטכ"ל, שידע שיש החלטה על מפח"שייה. היה לי גם יותר קל ללחוץ עליו מאשר על מוטה, שבתקופתו נולד כל העניין למרות רצונו, והוא לא בא כבר אל דבר מוחלט". אמנם, הרמטכ"ל החדש לא גילה להיטות להקים את המפח"ש, אך – כדברי גור – "עזר לקח בסוף את רפול כי בגין רצה את אריק שרון, ומול בגין – הלוחם היחיד שהוא יכול היה להציג הוא רפול". וייצמן עצמו אמר, כי "את רפול לקחתי כסמל של לוחם לאחר מלחמת יום-הכיפורים. זו היתה גם המלצה של שמעון פרס לפני שפרש, ואז חשבו שרפול שייך להתיישבות העובדת". סמל הלוחם לא בא לידי ביטוי גם בצד הארגוני. הרמטכ"ל החדש נמנע מלקפוץ ל"מים הסוערים" של המפח"ש, והעדיף להמתין. גור: "אמרתי לרפול: שנה אחרי המינוי, אל תקבל החלטה חשובה. עד שתעבור שנה אין לך מושג מה זה רמטכ"ל. אז אני מציע לך: בשנה הזאת אל תחליט החלטות הרות-גורל לגבי תפקוד הצבא, מבנה הצבא. יש הרבה דברים שצריך לעשות ולשנות, אבל להפקיע סמכויות שלך כרמטכ"ל, בגלל הקמת המפח"ש – אל תעשה את זה. חוץ מזה – הצבא חי כל-כך הרבה שנים בלי זה, אז יכולים לחייב אותך שאתה תיכף בהתחלה תסכים? בשנה הראשונה אל תיאות לשום לחצים ואל תעשה את זה."

הרמטכ"ל החדש העדיף להסתמך על אי-הוודאות סביב תהליך השלום עם מצרים, שנמצא אז בעיצומו, ולהימנע מלקיים מיידית את תנאי מינויו. תוכנית המפח"ש הוכנסה להקפאה במהלך שנת 1978 ועד אמצע שנת 1979. וייצמן והרמטכ"ל החדש הסבירו את הכנסת התוכנית למקרר בעיסוקם במשא ומתן על השלום ובתקופת שירותו הקצרה של הרמטכ"ל¹. הם הסבירו, כי אין לגשת לארגון מחדש מקיף בצה"ל, כאשר אין ודאות שהמשא ומתן עם מצרים לא יתפוצץ, ובסופו של דבר תמצא ישראל את עצמה במלחמה חדשה². אחרי "קמפ־דייוויד" הבטיח וייצמן לסכם את העניין. הוא הסביר: "בין ינואר 1978 לספטמבר 1978 היו משברים אדירים ואני התרוצצתי לפחות 12 פעם בין מצרים וישראל, כולל נסיעות לחו"ל. משבר אחר משבר, עם חשש אדיר שמכל העסק לא ייצא כלום, והחשש למלחמה היה גדול מאוד. באמצע נאומו של

1 ידיעות אחרונות, 14.12.79.

2 הארץ, 30.11.79.

סאדאט בכנסת כתבתי לבגין - צריך להתכונן למלחמה. במרס 1978 היה גם מבצע ליטני. אני מודה שלא לחצתי על העניין של המפח"ש עד הסוף, אבל אני מעריך שפרצתי יעד מבוצר."

אחרי הסכם השלום היה בצבא הסבר חדש להשהיה: כאשר צה"ל צועד לקראת תקופה חדשה, שבה יהיה עליו לבצע נסיגה גדולה ולהיערך מחדש, אין זה הזמן המתאים לארגון מחדש ומקיף. בהסבר זה קשה היה להניח את דעת הציבור. מפקדי הצבא טעו בכך שחשבו, כי אפשר לדחות שוב ושוב את הרעיון בהתפתלויות בלתי־רציניות. העיניים בסביבה החיצונית לצה"ל, הן ברשויות האזרחיות והן בציבור, באמצעות אמצעי התקשורת, היו מכוונות יותר מדי לשאלת הארגון מחדש, מכדי שניתן היה לחסל את הנושא. שר הביטחון נאלץ אז להפעיל לחצים על הרמטכ"ל על מנת שיקבל את התוכנית, וזה נתן לסל את הסכמתו בפומבי. לעתים יש צורך לכוון את הארגון בעזרת מכשולים (על־פי סיימון), כאשר הסביבה הממונה מציבה בפניו מכשולים והגבלות, כאמצעי לכפיית שינוי.

ב-26.11.1979 התקיימה שיחה משותפת בין שר הביטחון וייצמן, סגנו ציפורי, הרמטכ"ל איתן, והאלוף טל, שבמהלכה עמד שר הביטחון על כך, שיש לבצע מיד את ההתארגנות החדשה סביב שינוי מבנה צה"ל. הפעם לא הרפתה מערכת הביטחון האזרחית מלחציה. וייצמן היה עשוי לשמש מוקד לביקורת, כמי שגרם ל"מלחמת גנרלים" חדשה בצה"ל, וכי החלטתו הביאה למתח גבוה בקרב הפיקוד הבכיר. אולם, יש הטוענים כי הוא ידע היטב מה הוא עושה. היחסים בינו לבין הרמטכ"ל הוחרפו, בין השאר גם נוכח חוות הדעת הפוליטית שנתן איתן בבג"ץ אלון מורה והצהרותיו הפוליטיות. וייצמן חיפש מישהו שירסן את הרמטכ"ל - קצין שיהווה איום להמשך כהונתו. בן־גל: "בשנתו הראשונה של רפול, אחרי שנתמנה על־ידי עזר, חשב עזר כמה פעמים אם לא להדיח אותו מתפקידו". לעומת זאת אומר וייצמן, כי "עם רפול לא היתה לי שום בעיה. בהתבטאות באלון מורה רצו ממני חוות־דעת על החשיבות הצבאית של אלון מורה, ואני סירבתי. אז בגין אמר לי - שהרמטכ"ל יגיד. זה לא שהוא חרג מסמכותו - רפול הוא בחור 'סופר' ממושמע. הוא לא היה עושה משהו בלי להתייעץ איתי."

יחד עם זאת, נראה שווייצמן חיפש מועמד לרמטכ"ל הבא, כדי שיהיה ברור לרמטכ"ל שאם הוא יגזים, יש במי להחליף אותו. הפתרון של וייצמן היה טל. לפי קיידן, יש המניחים את דעת הקהל והביקורת החיצונית, בכך שממנים אישיות בולטת, אמינה ואינטליגנטית, כדי שתבחן היכן מצויים הליקויים הארגוניים ותמליץ על רפורמות, שיהיה בהן כדי למנוע מהארגון לשגות בעתיד ולשפר את תפקודו. במסגרת שיקולים אלה החליט שר הביטחון על מימוש תוכנית טל להקמת מפקדת כוחות יבשה, על החזרתו של טל לשירות פעיל ועל הצבתו בראש המפקדה העתידה לקום.

לשר הביטחון היו גם שיקולים נוספים, אשר נבעו מרצונו העז להותיר את רישומו ולהטביע חותם על מערכת הביטחון וצה"ל. וייצמן חש כמי שייכנס להיסטוריה כאחד מנושאי הדגל בתהליך השלום עם מצרים, אך לא כמי שתרים מספיק למשרד הביטחון ולצה"ל. הוא לא רצה להיזכר רק כאיש המו"מ לשלום, אלא גם כאיש ארגון ובנייה. לוייצמן, אמר האלוף טל, "יש הזדמנות להיכנס להיסטוריה כרפורמטור הגדול ביותר של צה"ל".¹

ההתערבות "החיצונית" של מערכת הביטחון ושל הדרג המדיני נתפסת כמוצדקת ועניינית. האלוף (מיל') מוסה פלד: זה "לגיטימי שלא לוף כעזר וייצמן יש דעות, ניסיון, והוא מגיע למסקנות. כשהוא מגיע למסקנות כשר ביטחון - צריך לממש את זה. כל אחד מאיתנו, אם הוא שווה משהו, גם רוצה לחדש ולבוא עם בשורה חדשה - לא בהכרח כדי להנציח את שמו, אלא מפני שזקוקים לשינויים. בנושא דובר הרבה שנים, רק מיזמוז אותו. כעת הרגישו שזה הזמן לעשותו." תא"ל (מיל') אבישי כץ: "היה ברור שווייצמן עומד מאחורי התוכנית הזו בשתי רגליים על הקרקע. באופן תיאורטי מערכת הביטחון צריכה להשפיע הרבה על הצבא, והיא משפיעה פחות מדי. כשהייתי בצבא הייתי מאלה שחשבו, שמערכת הביטחון משפיעה מעט מדי על הצבא ומשאירה הרבה מדי לאנשי הצבא. היא צריכה להשפיע הרבה יותר בכל מיני שאלות עקרוניות של הצבא: אם זה ארגון הצבא, בעיות של הגדרות יעדי מלחמה וכו' - דברים שמערכת הביטחון השאירה לשיקול הרמטכ"ל. המפח"ש - זו החלטת של שר הביטחון ולא של רמטכ"ל, כי פה מדובר על שינויים שעושים בצבא, ובהחלט יכול להיות שלצבא יש עמדות מאוד לא אובייקטיביות. יכול מאוד להיות שלרמטכ"ל יהיו שיקולים סובייקטיביים, כי מדובר בשינויים אצלו, ולא לכל אחד יש כוח לקום ולעשות שינויים במערכת שעליה הוא מופקד." אלוף (מיל') דרורי: "וייצמן יכול היה לשבת עוד בזמנו של מוסה, כשאו נעשתה הבדיקה, ולהגיד: 'תשמעו, שמעתי את המטה הכללי, אתם לא מחשיבים מספיק את השיקולים שלי, אני חושב שהגיע הזמן לעשות את השינויים הארגוניים. אני כשר ביטחון, בתוקף תפקידי, שמעתי אתכם ומחליט לעשות את השינוי.' היינו מסכימים או לא, אבל היינו מכבדים את דעתו. בצבא אין ברירה, עשינו הרבה מאוד דברים בצבא, שלא בדיוק נראו לנו. שר ביטחון - זכותו וחובתו לבצע את המדיניות שהוא חושב עליה. הוא צריך לדעת למה, צריך לדעת את המשמעויות."

עמדתו של הרמטכ"ל איתן בנושא המפח"ש, מי שהיה צריך ליישם את השינוי הארגוני, נראית בלתי-מובנת. בדיונים ראשוניים הוא נמנע מלהביע את דעתו, אך כשהחליט וייצמן על הקמת המפקדה - הוא תמך בה ואף חזה כי תביא לחיסכון של מאות תקנים. נראה, כי שר הביטחון כופף את ידו של הרמטכ"ל, והתמיכה של רפול

היתה מן הסתם מאולצת¹. בהיבט זה, על-פי קיידן, אין המינהל יכול להתקיים ללא שיתוף פעולה ותמיכה מצד בעלי משרות וממונים פוליטיים. המינהל הוא חלק מדעת הקהל הפוליטית, ואנשי המינהל ערים כל הזמן להחלטות הפוליטיות הקובעות את פעולותיהם ומעמדם. כך גם פעל איתן. הדבר מתבטא בפעילותו, מיד לאחר התפטרותו של וייצמן מתפקידו כשר ביטחון, ב־28.5.1980. תא"ל (מיל') אבישי כץ: "העמדה של רפול היתה לי הפתעה, כי בדיון במטה הכללי התרשמתי שהוא בעד, מתוך עצמו ולא מתוך זה שזה נכפה עליו. אחר־כך היה ברור שרפול מתנגד לזה. בפעמים שהוא התבטא הוא אמר שזה לא נחוץ. ברגע שווייצמן הלך זה היה ברור שהעניין מת. חיי רמטכ"ל ארוכים יותר מחיי שר ביטחון. לקח לנו שבוע, שבועיים, חודש להבין שזה מת, עם עזיבתו של וייצמן." יחד עם זאת, נראה שגם בתקופתו של וייצמן לא היה נושא המפח"ש בראש מעייניו. וייצמן: "כשאני בוחן את עצמי בתקופת משרד הביטחון, לא עולה לי בראש המפח"ש כדבר ראשון – אלא כמובן תהליך השלום. יכול להיות שאני בעצמי, בגלל התהליך המדיני, לא הדגשתי את הנושא בסדר עדיפות, כמו שיש משהו שאני להוט עליו והוא בוער לי בישבן, אז כולם בסביבה יודעים. אז יכול להיות מאוד שבאיוזה שהוא מקום, אולי בגלל זה שעמדו מולי בפרט 'יבשתיים'. ועם כל זה שהייתי אזרח, הסתכלו עלי עדיין כ'כחול', ואמרו – אתה לא יכול ליישם את מה שיש בחיל האוויר. אני מודה שאני לא לחצתי בנושא כמו שאני יודע ללחוץ בנושאים לוחצים, שאני יודע שהם מאוד חיוניים. לא רקעתי ברגליים או שאגתי שאגות." מוסה פלד: "מי שחושב שטליק צריך להיות בראש המפח"ש היה צריך לדעת שהחלטה כזו מחייבת משאבים ועוצמה, ואת זה וייצמן לא נתן. אי־אפשר לקבל החלטה שתגרום לחיכוך, בלי לתת את המשאבים הנחוצים. ואם עזר התכוון ברצינות, הוא יכול היה להעביר את זה. באותה תקופה עזר היה במעמד שכל הצבא חיכה למוצא פיו, ומה שהוא באמת רצה הוא היה משיג. התנגדות הצבא והאלופים, והעובדה שזה לא יצא לפועל – זה נובע מכך שעזר החליט אבל לא מימש. והבעיה בניהול/פיקוד היא לא להחליט, אלא לבצע, לממש. לו עזר היה נוקט צעד חריף מול אלוף אחד שהיה 'מציץ' – כל השאר היה נפתר." הרמטכ"ל לשעבר, משה לוי: "וייצמן לא התעקש. הוא יכול היה להעביר את זה לו רצה בכך מאוד."

עם התפטרותו של שר הביטחון גברו בצבא הקולות, שקראו לעצירת תהליך האימוץ של התוכנית. הנימוקים היו מגוונים, אך הנימוק המשכנע ביותר היה, כמובן, כספי. בעוד הרמטכ"ל דיבר על הוצאה כספית של כחצי מיליארד לירות, טען סגן שר הביטחון, מרדכי ציפורי, כי הוצאות ההקמה לא יגיעו אף ל־15 מיליון ל"י, וכי לטווח ארוך כרוכה הקמת המפכ"ש דווקא בחיסכון של מיליארדים². אולם, בסרט דובר על העלות הכספית, כבר נעשו בצה"ל צעדים ארגוניים שונים, במטרה להציב מכשולים לתוכנית ולעצור את יישומה (חיזוק מה"ד, למשל). צעדים אלה היו מנוגדים לחלוטין לתוכנית הקמת המפקדה לכוחות השדה, כפי שאושרה על־ידי משרד הביטחון, ועדת

1 זאב שיף, הארץ, 19.9.80.

2 ידיעות אחרונות, 24.9.80.

השרים לענייני ביטחון וועדת החוץ והביטחון של הכנסת. צה"ל יצא לקרב בלימה נגד התוכנית. מרגע שעזב וייצמן את משרדו, החליטו בצה"ל שלא להקים את המפקדה ולפעול נגד התוכנית. לאחר פרישת וייצמן נותר במשרד הביטחון סגן השר מרדכי ציפורי. ראש-הממשלה, מנחם בגין, מילא רשמית גם את תפקיד שר הביטחון. בין בגין לרמטכ"ל היתה "כימיה" בולטת, ואולי גם תלות של ראש-הממשלה באיש הצבא הוותיק והמנוסה. מה גם שבמקרה שבו מדינה נתונה במצב מלחמה מתמשך, והצבא הוא המומחה לדבר, סביר, לפי פיינר, שישמעו לעצתו של זה העומד בראשו. בתקופה שלאחר פרישת וייצמן קיבל רפאל איתן עוצמה רבה. לבגין, לא היה די זמן להקדיש לצבא. יש הטוענים, כי הכוח שממנו נהנה הרמטכ"ל אף התבטא באישור שנתן לו בגין, לצוות לקווי הסלפון הפרטיים של אלופי צה"ל.

בגין לא שש לכפות את התוכנית על הרמטכ"ל. קשה היה לו לכפות עליו תוכנית, שאין הוא חפץ בה, במיוחד כשתוכנית כזאת מעולם לא נעשתה בצה"ל – ועל אחת כמה וכמה לא בניגוד לדעתו של הרמטכ"ל. בגין ידע, כי כפייה מצדו תאלץ את איתן להתפטר. כפי שאירע בעת שהרמטכ"ל השני, יגאל ידין, סירב לקבל את החלטתו של בן-גוריון לקיצוץ דרסטי בסדר הכוחות של צה"ל¹. לא כך סגן שר הביטחון. מרדכי ציפורי פתח במאבק גלוי נגד הרמטכ"ל וקבוצת קצינים, שערכה, לדבריו, את הקמת המפקדה, והאשים כי מאבקי כוח של קצינים מונעים את תוכנית הארגון מחדש בצה"ל². הצבא היה קנאי למעמדו ולזכויותיו כגוף. היתה בו חרדה לשימור האוטונומיה שלו, וקנאות זו הובילה להתעקשות על כך שהצבא, ורק הצבא, מוסמך לקבוע בעניינים כגון גיוס, אימונים סדר כוחות, מבנה והצטיידות. הדבר יכול להתפתח עד כדי קיום אינטרס עצמי של הצבא כגוף. הצבא הביא עד לקיצוניות את השקפתו, שתפקידיו מזכים אותו להכריע בשאלות של מדיניות פנים וחוץ, על אחת כמה וכמה בכל הנוגע לארגונו הפנימי³.

האלוף (מיל') בן-גל: "ברגע שרפול החליט לא להקים את המפח"ש, ציפורי ניסה בכל כוחו להשפיע הן על בגין – שיכפה על רפול להקים את המפח"ש, והן כסגן שר על הרמטכ"ל. כאשר מי שכל הזמן מתדרך את ציפורי זה ידידו, טליק". סגן שר הביטחון היה מוכן להילחם בתקיפות רבה על תוכניתו של טל, אולם בטקטיקה שלו הוא פתח בקרבות בחזיתות מיותרות, כולל מול בגין. זאת, למרות התפיסה של פרופ' י. דרור, שכדי לאמץ חידוש ארגוני לא די שהמנהל יבין את המדיניות המוכתבת, אלא גם יש לגשר על הפער בין המדינאים לאנשי המינהל, העשויים להתנגד ליישום החידוש. מרדכי ציפורי ניסה יותר משלוש שנים, שבהן כיהן כסגן שר הביטחון, להרחיב את סמכויות הפיקוח של הדרג האזרחי במשרד הביטחון על צה"ל. הבולט בהישגיו היה הרחבת הסמכויות של מבקר מערכת הביטחון, שנתנה לו אפשרות לבדוק גם נושאים מבצעיים בצבא. ציפורי אף עשה הכול כדי לכפות על צה"ל את הקמתה של מפקדת

1 זאב שיף, הארץ, 19.9.80.

2 הארץ, 14.9.80.

3 פיינר, האיש על גב הסוס, עמ' 70-81, 87.

כוחות השדה, למרות טענותיהם ועמדתם של מפקדי הצבא. היו לו כמה טעמים לכך: 1. אמונתו כי על הדרג האזרחי להכתיב את עקרונות העבודה של המערכת הצבאית (עד כדי קביעת התקנים, כפי שמוכתב על-ידי המערכת האזרחית לצבא האמריקני). 2. היותו, למעשה, יוזם הרעיון במערכת הביטחון. הוא היה זה שהשפיע על וייצמן להטיל על צה"ל לבדוק את הקמת המפקדה החדשה, ולכן היתה "מלחמתו" עם פרישת השר מלחמה על יוקרתו שלו¹. 3. ראייתו את ההתנגדות בצה"ל כבעיה של יריבות אישית בלתי-יעילה. "ידעתי כי הבעיה היא יותר פרסונלית מאשר עניינית, ולכן רציתי לסכם את הנושא ולהביאו לידי סיום", אמר ציפורי. "כל המהפיכות נעשות בשלב ראשון במוחות ובלבבות, והלבבות חלוקים."² ייתכן כי ציפורי חשב שפירוד במערכת המינהלית בצה"ל מגדיל את מספר האלטרנטיבות העומדות לרשות הממשל בהחלטותיו לגבי התערבות. בהתאם לכך, כדי להבטיח רפורמות צריך לעתים להשתמש בכוח, דהיינו לפטר את ראשי המתנגדים, להכריע ולא לאץ את המגלים התנגדות פאסיבית להסכים לשינוי ולערוך שינויים בהרכב כוח-אדם במערכת. לבצע שינוי פרסונלי בקרב המנהלים הבכירים, לפי פרופ' דרור, ובמקביל - להורים דם חדש לעמדות מפתח בארגון, על מנת להביא לחדשנות. אינקיסט פעולה תקיפה ברגע הנכון, עשויה להסתיים בהכשלה עצמית, לפי קיידן. השינוי הארגוני הוא בדרך זו תהליך של כפייה, אשר איננו מתרחש, על-פי BURKE, ללא הפעלת כוח. יחד עם זאת, טוען דרור, ששינויים המונעים על-ידי צרכים פוליטיים, ונכפים על הארגון, עשויים להיות בעלי הצלחה מועטה ביותר³.

בעוד הרמטכ"ל מבקש לסיים את פרשת המפקדה בתוך צה"ל, בא סגן שר הביטחון וטירפד את המהלך הזה בכך שהעביר את ההכרעה לוועדת השרים לענייני ביטחון. אולם אז, כאשר מרבית חברי אותה ועדה לא התמצאו בנושאי ביטחון, קשה היה להניח שתתקבל החלטה עניינית כלשהי. הוויכוח על הקמת המפקד"ש באותה עת שיקף את מערכת היחסים המורכבת בין משרד הביטחון לבין הרמטכ"ל. הוויכוח הוגדר אז על-ידי אישים בכירים כמאבק "כוח ויוקרה" בין שני המחנות, שבראשם עומדים מרדכי ציפורי ורפאל איתן⁴. מצב זה חשף במערכת הביטחון שיטת קבלת החלטות לקויה. העובדה של אי-איוש תיק שר הביטחון גרמה לבלבול התחומים והסמכויות של גורמי ההשפעה השונים במערכת. הוטל, במובן זה, ספק בסדר התקין של מערכת קבלת ההחלטות בדרגים המדיני והצבאי, בשעה שהוויכוח בין הצדדים הפך להיות פומבי יותר ויותר. הספק נמשך עד למינוי של אריאל שרון לשר הביטחון. שרון לא התעניין כל-כך בשינויים ארגוניים בצה"ל, אלא התעמק בתכנונים אסטרטגיים, כשהוא מחזק לצורך

1 מעריב, 28.8.80. בנושא המפקדה, היה בינו לבין סליק תיאום מלא, וכשנהיה סגן שר הביטחון, הוא לקח על עצמו כ"משימה עיקרית - לקדם את הנושא", והיה למעשה הגורם המרכזי. (מרדכי ציפורי, 10.6.85).

2 מרדכי ציפורי, על המשמר, 23.9.80.

3 Y. DROR, "OPTIONS FOR INCREASING INNOVATIVENESS", P.13

4 ידיעות אחרונות, 15.9.80

כך את היחידה לכיטחון לאומי. שרון התעסק בתכנונים אסטרטגיים סביב הגבול הצפוני ומבצע שלום־הגליל. בן־גל: "אריק שרון היה עסוק במלחמה, לכן לא דובר בזמנו על המפח"ש. ערב מלחמת שליג ובמהלכה לא היה הנושא בתחום העדיפויות הראשונות. היתה החלטה להקים, אבל רפול מנע את ההחלטה. עוסקים במבנים ארגוניים בזמן שלום, לא בזמן מלחמה."

החלפתו של שרון במשה ארנס, לאחר מלחמת שלום־הגליל, שינתה את התמונה סביב תהליך החידוש הארגוני. בן־גל: "משה ארנס בא בתקופה בעייתית מאוד אחרי שליג. היו על הפרק המון בעיות: רמטכ"ל עזב, שר ביטחון הודח והצבא בלבנון. פתאום בא ארנס מחו"ל, חשב בשיטה אמריקנית – בדפוסי ארגון אמריקניים – שהארגון נותן פתרון להרבה בעיות בשטח. הוא הסתכל על המפח"ש כמהנדס וכאיש שחושב בצורה תבניתית, וראה בזה דרך שחייבים להמשיך בה: היתה תוכנית וצריך לממשה. הוא לקח דבר שכבר התגלגל ברחוב, ונתקל בו גם כיו"ר ועדת חוץ וביטחון בכנסת. ראו בזה פתרון להרבה תחלואים בצה"ל. ארנס החליט על הקמת המפח"ש מיד עם היכנסו לתפקיד, והציב את החקמה הזאת כתנאי למינויו של הרמטכ"ל משה לוי. לוי: "כשהגענו להבנה מה רוצים לעשות, לי לא היתה בעיה עם זה. אני יודע שמציגים את זה כאילו שמו לי את הדבר כתנאי לרמטכ"ל, ושבגלל זה שיניתי את דעתי – הפך את עורו'. להיבט הזה, לצורה הזאת של מפח"ש לא התנגדתי. ארנס אמר לי שהוא רוצה להכניס את השינוי הארגוני הזה. ואחרי שדיברנו על זה, היה ברור לי שאם אני הייתי אומר לו שאני לא מוכן לשינוי, אני מניח – אם כי בדיעבד הדברים יכולים להיות שונים – שזה היה משפיע על שיקוליו אם למנות אותי לרמטכ"ל. שר הביטחון החדש הושפע בהחלטתו מהרשמים שקלט כחבר בוועדת החוץ והביטחון של הכנסת. בזמנו הובעה בוועדה שביעות רצון כללית "מצעדי ההתרעננות וההתחדשות", הפוקדים את צה"ל. בוועדת חוץ וביטחון נערכו כמה ישיבות, שאליהן נקראו כמה עדים, כרמטכ"לים לשעבר ואנשים שהיתה להם נגיעה לנושא, כדי לתחקר ולשמוע את שיש להם לומר. דבר זה חיזק את תודעתו של ארנס בדבר חיוניות המפח"ש. ארנס היה חשוף בשלב ההוא לדיונים, כשהוא שומע גם את הסיבות נגד התוכנית, והשתכנע לדבריו, שהדבר חייב להיעשות.

ייתכן שארנס לא הבין הרבה במפח"ש, אך הוא התייחס לנושא בדרגת עדיפות עליונה. קצין תותחנים ראשי בעת הקמת המפח"ש, תא"ל עודד טירה: "ארנס דיבר באחת השיחות על כך שיהיו לנו מסוקים יותר טובים, וטילים יותר טובים – הוא לא הבין מה זה מפח"ש. הדרג המדיני לא הבין מה זה, בכל אחת מהוורסיות." גם אם הדרג המדיני לא הבין הרבה בהיבטים הארגוניים של צה"ל, "התבקשו" בצבא מעורבותו

ודרבנו. האלוף מתן וילנאי: "כמו כל מערכת ארגונית, אני חושש, קשה היה לנו לקבל את זה מבפנים, ואז זה הגיע מבחוץ בצורה של כפייה. וכל העבודות שהתחילו - ואני מכיר אותן החל מיום-כיפור - לא הגיעו לידי בשלות, מהטעם הפשוט - שזה היה ויתור על סמכויות בתוך הצבא, ואלה שהיו אמורים לוותר התנגדו. וכתוצאה מזה נוצר מצב שרק בכפייה מבחוץ אפשר היה להגיע לזה שיהיה מפח"ש. התערבותה ו"כפייתה" של מערכת הביטחון האזרחית על הנעשה בארגון הצבא, התקבלו הפעם כמובנות מאליהן על-ידי מנהיגי הארגון. מי שמפקד על הצבא זה הממשלה, ומי שמופקד על הפיקוד ועל הוצאתו לפועל זה שר הביטחון. לכן אין מה לדבר על כפייה. האם אלוף פיקוד כופה על המח"סים שלוש מעצם המבנה הארגוני, צריך הגורם האזרחי לקבוע. אפשר לשאול עד כמה ואיפה, ולשאלה מהסוג הזה בהחלט יש זכות. זה שינוי עקרוני בארגון, ובהחלט יש מקום לדעה האזרחית, גם אם הצד הצבאי מתנגד לה. לשר הביטחון, גם אם עזב את הצבא מזמן או כלל לא שירת או פיקד בצבא, כמו ארנס, יש החובה לעשות זאת, כי הוא המפקד. השאלה היא, אם החשיבה של שר ביטחון כזה היא מספיק טובה. לפי זה אפשר להגיד, ששר ביטחון צריך להיות תמיד אקסטרמסכ"ל, ושהממשלה צריכה להיות מורכבת מגנרלים כשהיא מחליטה על מלחמה - וזה לא כך. מרגרט תאצ'ר החליטה על מלחמה בפוקלנד בלי שתהיה בכלל בצבא. סביב לעניין הזה במפח"ש התעוררו שאלות כאלה, כמו כפייה, שבעיני הן לא רלוונטיות. מי שאומר לצבא מה לעשות, עושה את חובתו. מי שמפעיל את הצבא הוא הגורם האזרחי, כדבריו של הרמטכ"ל דאז, משה לוי. בתפיסה כזאת לא היתה בעיה לבצע את הנחיות הדרג המדיני וליישם את החידוש הארגוני בצבא.

השפעת מבנה הצבאות המודרניים בעולם הערבי, השינויים בצבאות ובתפיסת ארגון הצבאות במדינות העימות בעולם המערבי, הלחצים ממשרד הביטחון (וייצמן, ציפורי וארנס), חיוב החידוש בכנסת ובממשלה, והוויכוח הפומבי בעיתונות בנושא, יחד עם הלחץ הציבורי שנלווה לכך - כל אלה זירזו את אימוץ החידוש ויישומו.

3. התנגדות לסוכן החידוש, ברמת הפרט

קורה לעתים שמתנגדים קמים נגד רפורמות, אך ורק משום שיריבים מצדדים בהן. על-פי קיידן, התנגשויות פרסונליות ואישיות עשויות להכריע את הכף, באימוצם ויישומם של חידושים ארגוניים. המתנגדים לחידוש מונעים על-ידי אינטרסים אישיים ומתוך חשש ממי שבא ליצור חידוש ושינוי בארגון, הנתפס על-ידי החברים בארגון כאיום וכגורם מפריע במערכת. ההתנגדות האישית למינויו של האלוף ישראל טל כסוכן החידוש קשורה באישיותו של טל ובהתנגדות אל מי שהיה סגן הרמטכ"ל וראש אג"מ במלחמת יום-הכיפורים. המסתייגים מהאלוף טל התבססו בראש ובראשונה על

פעולותיו ומחדליו ערב המלחמה, במהלכה ואחריה. דברים חריפים מאוד בעניין זה הושמעו באולמות הדיונים, בלשכות ובפגישות אישיות, גם עם שר הביטחון וייצמן, האחראי למינוי. האלופים חששו, כי טל יקבל, מחדש, מינוי של סגן רמטכ"ל, והתנגדו לכך בכל תוקף. השוללים את תפיסתו של טל התנגדו לאיש, אשר החדיר בצה"ל את התפיסה שהדגישה את העליונות המוחלטת של הטנק. תפיסה זו הביאה, לדעתם, לבדידות הטנק במלחמת יום־הכיפורים, ומכאן גם לכישלונות עקובים מדם². המתנגדים למינוי בקרב אלופי צה"ל לא ראו בעין יפה שהאלוף טל, מי שהכין את התוכנית והציגה, יעמוד בראש מפקדת כוחות השדה. חששם היה, כי זהו קרש קפיצה למינוי לרמטכ"ל הבא, ולכך לא הסכימו. "אני לא חושב שיש איזו שהיא קבוצת אנשים, ששמחה לקלוט מחדש אדם שיצא החוצה. בתהליך טבעי - לא הולכים אחורנית. גם המתנגדים לסליק מעריכים מאוד את יכולתו, אך כמה מהמתנגדים התנגדו ודאי לסיכוי שיפקד על המפח"ש. לחלק היה איתו חיכוך בעבר", כדברי אלוף (מיל') מוסה פלד.

גם האלוף (מיל') אברהם רותם בדעתו: "המינוי היה משגה, שהסיט את הוויכוח מן הנושא אל האיש. אף אחד לא האמין בכוונה הרצינית. כולם הבינו שזו שיטה להחזיר את סליק בדלת האחורית לתפקיד הרמטכ"ל. ההתנגדות לא היתה למפח"ש, אלא לסליק אישית. לפי תא"ל בר־דוד, "חלק גדול מההתנגדות שקמה לנושא ולגישה, נבע מכך שלא הבחינו בין ההתנגדות לעצם הרעיון, לבין ההתנגדות לכך שטל יהיה המקום והמפקד הראשון". ולדבריו של האלוף (מיל') מנחם מרון: "התחומים היששטשו; הנימוקים להתנגדות היששטשו והיו מאוד מוזרים". הועלו נגדו טענות על היכולת שלו לבצע את התוכנית. לדבריו של אלוף (מיל') אמיר דרורי: "זה נראה לי לא תקין להחזיר את האלוף טל כדי לבצע את השינוי הזה. לסליק יש הרבה יתרונות, הרבה מאוד ניסיון, יחד עם זה, היו לאנשים טענות על היכולת שלו לעשות את הדבר הזה - גם בהקשר לתפקוד המפח"ש, ויש לזה השלכות מעבר למפח"ש. היתה לי דעה מאוד נחרצת למה זה לא צריך להיות כך". אמרו על האלוף טל שהוא זקן מדי ולא מקובל בצבא, אם כי, לדברי תא"ל (מיל') בר־דוד, "לא היה מישור אחר שהיה יכול להקים את זה". מטל גם פחדו כאוטוריטה.

החשש שטל הוחזר למדים מתוך כוונה למנותו בעתיד לרמטכ"ל, התחזק נוכח אישיותו של האלוף טל. חלק מההתנגדות נבע מההתנגדות לאישיותו של טל, לדברי מוסה פלד. בן־גל: "פעל כאן הגורם האנושי־פסיכולוגי, כאשר אנשים חיפשו תפקידים ותפרו חליפות - וזה טליק, שהוא גורם אמביציוזי. דבר זה קיים לאורך כל ההיסטוריה הצבאית, ואי־אפשר להתעלם ממנו. (העובדה) ששיקולים אישיים מכתיבים גופים ארגוניים. אנשים שרוצים לאחוז בעוצמה ובכוח ולהיות גורם משפיע." חברי הארגון חששו מסוכן־חידוש נמרץ, חד, החלטי, בלתי־מתפשר, ה"נעול"

1 מעריב, 14.12.79.

2 מעריב, 3.12.79.

על תפיסה ארגונית מסוימת, המוחזר לארגון מבחוץ ואשר מועמד לקבל לידי סמכויות פיקוד בתום עבודתו האבחונית. חשש זה לווה בהתנגדות להתערבות חיצונית של מערכת הביטחון בתוך צה"ל. יש שהתנגדו למינוי, במובן זה, משום שראו בכך מינוי פוליטי, שנועד לאזן את עמדות הרמטכ"ל, רפאל איתן, שזוהה כתומך בימין. ההתנגדות למינויו של טל ולתוכניתו היתה כה חזקה בקרב אלופי צה"ל, עד שאפילו העיתונות הזרה החלה לדון בנושא. ב"ושינגטון סטאר" פורסם על תסיסה במטכ"ל ועל "רעידת אדמה" בצה"ל. כתבו של העיתון בישראל כתב על התמרמרות עזה ואיומי התפטרות של אלופים, נוכח מינויו של האלוף ישראל טל לעמוד בראש מפקדת כוחות השדה¹.

בראש המתנגדים לאלוף טל עמד הרמטכ"ל מרדכי גור, שבתקופת כהונתו מונה טל לבחון את הארגון מחדש. בין טל לגור התפתחו יחסים עכורים מאוד, שלוו בחילופי דברים קשים. המתח בין השניים הגיע לשיאו בביקורת הקטלנית שהשמיע טל בתוך צה"ל על תכנון מבצע ליטני. ביקורת זו היתה חריפה ביותר. גור ענה לטל, בעיתוי ההחלטה על בדיקת המפקד, בהפניית שאלות נוקבות - גם מעל גבי העיתונות - לחלקו של סגן הרמטכ"ל במלחמת יום הכיפורים². דברי הביקורת הפומבית התמקדו באישיותו של טל ובכישוריו. כדברי מרדכי גור: "לפי דעתי, האלוף טל אינו מתאים לתפקיד הבכיר בצה"ל, במיוחד עקב התנהגותו ערב מלחמת יום הכיפורים, במהלך המלחמה ואחריה"³. התבטאויותיו של גור כלפי טל חרגו מהמקובל ולא כאן המקום לצסטן, אך כנגד ביקורתו החריפה קמו רבים. אחד מהם, וייצמן, אף אמר בישיבת הממשלה (23.12.79) כי דברי גור על טל אינם אלא "נבזות ציבורית ממדרגה ראשונה"⁴. לדברי מוטה גור, "עם טליק, עד שלב מסוים היינו חברים מאוד טובים. וכשאני חזרתי מארצות-הברית אמרו לי במטכ"ל שהתבוסות המרכזי היה טליק. ואז סיפר לי דדו (דוד אלעזר) את מה שסיפר. סיירתי בגייסות, ושם היתה תופעה קשה מאוד. בגייסות היתה רוח של ביטחון ואמונה, ואצל טליק היתה רוח תבוסתנות. טליק המליץ לסגת עד קו אל-עריש, כשהוא בחזית לחימה ואין לו שום אינדיקציה מודיעינית על כוונות המצרים. לא היה מקובל עלי שמפקד נמצא במצב-רוח תבוסתני הרבה יותר מהכוחות שלו. אמרתי לו - אני הולך לדיין (שר הביטחון דאז) ומציע שתתפטר. הוויכוח העיקרי בינינו היה כשהוא, בניגוד לכל הכרזותיו הקודמות, אמר שהוא רוצה שיכירו בו כמועמד לרמטכ"ל. אמרתי לו שהיו לי הרבה שיחות עם אחרים, ולכן אתה לא מועמד לרמטכ"ל, ואם אתה תציג את עצמך כמועמד, אז אני אוציא את הדברים ששמעתי מדרו. פה התחדד הוויכוח לריב אישי, וזה נמשך כשהיה עוזר לפרס⁵. (טל מונה לתפקיד של עוזר מיוחד לשר הביטחון). הסכסוך האישי בין גור לטל מנע את שיתוף הפעולה בין הרמטכ"ל בעתיד לסוכן החידוש, ופגע בתהליך החידוש, גם אם רא"ל (מיל') גור טוען מאוחר יותר טענה רציונלית באשר להתנגדותו אז:

1 הארץ, 12.12.79.

2 דבר, 21.12.79, מכתב גלוי לאלוף ישראל טל.

3 מעריב, 12.12.79.

4 הארץ, 25.12.79.

"הביקורת העיקרית שלי היתה: האדם הזה חי כבר עשרים שנה בתחושה שצריך מפקדת כוחות שדה. אם אתה לוקח איזה אדם חדש שיבחן את הנושא מחדש זה בסדר. אבל פה זה היה ברור לי שהמצב חדש, אבל הוא יגיע למסקנות ישנות. אז מה התועלת? הוא לא יבסס את המסקנות שלו על בסיס מה שקרה במלחמת יום-הכיפורים, או על בסיס ניתוח העתיד. הוא צריך להצדיק מחדש את התפיסה שלו מ-1964".

אולם בוויכוח על מינויו של טל ועל תוכניתו היו גם רבים שתמכו בו. אלה טענו, כי היה הכרח לגייסו מחדש לצה"ל, כדי שניתן יהיה להפקיד את הקמתה של המפקדה החדשה בידי מומחה בעל שיעור קומה, וכדי שמי שמעוניין בהצלחת המפקדה וביישום הרעיון ידחף את הנושא קדימה בפרק זמן קצר. אלה שראו בוויכוחים על טל ועל המפקדה את המימד האישי, ציינו את תמיכתו של איתן בתוכנית, כקשורה למערכת היחסים בעבר בינו לבין האלוף טל. טל, כמפקד גיסות השריון, ואיתן, כמפקד חטיבת הצנחנים הסדירה, שיתפו פעולה בפשיטת סמוע ב-1966. בפשיטה זו שולבו לראשונה, באופן אורגני, יחידות שריון ויחידות צנחנים. הפשיטה היתה מודל מוקטן של קרבות רפוח בפרוץ מלחמת ששת-הימים. במערכה זו תפקד טל כמפקד אוגדה, כשאיתן היה אחד משלושת מפקדי החטיבות שלו. הקשר בין השניים היה קרוב מאוד, כשטל מטפח את איתן והיה אולי האחראי הישיר בתוך הצבא למינויו לרמטכ"ל. כתוצאה מכך, טענו רבים, הרגיש איתן מחויבות והערכה לטל, ולכן נמנע מלהתנגד לו בפומבי. גם את התמיכה, שלה זכתה תוכנית טל במכללה לביסחון לאומי (ראה להלן) – יש המסבירים על רקע אישי. האלוף מנחם מרון (מנדי), על-פי הסבר זה, היה ראש המכללה כשהוגשה ההצעה, והוא היה חבר טוב של טל. גור: "מנדי חבר טוב של טליק ודי נתון להשפעתו. על כך ניתן להשיב, כי חברות בצבא נובעת בדרך-כלל מבחינת השקפה גם על ארגון צה"ל, ובמובן זה לחברים יש גם מכנה משותף בתפיסת עולם."

תמיכתו של הרמטכ"ל איתן לא נמשכה זמן רב. תא"ל (מיל') ברידור: "רפול פחד מטליק, כי היה ברור לו שיהיה מפקד כוחות היבשה, ולא חשוב אם זה יוגדר כמפח"ש. רפול אמנם מעריך את טליק והיה חבר טוב מאוד שלו, אבל התחיל לפחד ממנו. ולרפול יש תכונה שברגע שהוא מפחד מאנשים הוא ישים אותם בפינה או לא יחליט". האלוף ישראל טל אומר על כך, כי "רפול התלהב מאוד והיה מאוד בעד. אלא שרפול היה חבר של יאנוש (אלוף אביגדור בן-גל), ובהשפעת חברו – שהיה היחיד נגד ובצורה עקבית – השתנה גם הוא. היו שני אנשים עקביים שהתנגדו לתוכנית: אריה לוי – מסיבות ענייניות, ויאנוש. יאנוש התנגד כל הזמן כי הוא לא מבין בדבר ורצה להיות רמטכ"ל. הוא הסית את רפול, ורפול הלך על אוריינטציה אישית איתו, והפך את עורו. מי שהיה המניע של רפול היה יאנוש. בהקשר זה, היה מקרה שבו התפרץ יאנוש לחדר

של וייצמן ואמר לו: 'אתה שללת מאיתנו את תפקיד הרמטכ"ל'. ההתנגדות האישית לסליק לוותה, במובן זה, בחשש אישי מצד אלופים בצבא - לאובדן הסיכוי במירוץ המתמיד והקרייריסטי, בתוך ההיררכיה של צה"ל, אל כיסא הרמטכ"ל. ההתנגדות זו לוותה בלחצים על הרמטכ"ל ובגיבושה של חזית אחת נגד מינויו של טל. "האווירה במטכ"ל, בתקופה זו, לפי בר-דוד, "היתה של אנטגוניזם מוחלט לטל, וכל דבר שבא ממשרדו של טל - זה היה נגד". רפול, על-פי טל, "ניצח על האווירה, כשהוא צריך היה לאלץ אנשים להיות נגד".

ההתנגדות האישית לסוכן-החידוש, במקרה שלפנינו, והחשש של מנהיגי הארגון מפגיעה פרסונלית במעמדם, בעתידים הקרייריסטי ובמסלול התפתחותם בהיררכיה הארגונית, היו מכשול בתהליך החידוש.

4. מאפיינים וקשיים ארגוניים

המסגרת הארגונית שבה מתבצע התהליך המינהלי מצביעה במידה רבה על אופיו של הארגון; על חלוקת העוצמה בו; על השליטה במשאבים; על כוחן היחסי של היחידות הארגוניות; על המטרות הארגוניות; התהליכים הארגוניים. המבנה הארגוני משפיע על היכולת לקיים תהליכי חידוש, ויש קשר הדוק בין האופי הארגוני לחידוש. ההנחה היא, שהארגונים הציבוריים מאופיינים ופועלים בדרך-כלל על-פי התפיסה הווריאנטית - של חוקים פורמליים, תהליכים ומבנים מתוחמים וברורים - כאמצעי להשגת המטרות הארגוניות, ומשום כך הם ייטו להתמיד ולחזק את המבנה הקיים והמוכר. כמה תנאים/מאפיינים ארגוניים משפיעים על תהליך החידוש הארגוני: המבנה, מידת הביזור או הריכוז בו, האקלים הארגוני, הסגנון המינהלי, אופי תהליכי קבלת ההחלטות, טבע הטכנולוגיה, רמת ההתמחות/המקצועיות, דפוסיים בסיסיים של התנהגות, כללים ונהלים, אופי ההיררכיה הארגונית, אופי התקשורת הארגונית (פנים-וחוץ), המנהיגות הארגונית והמיקום המדרגי בקבלת החלטות, רמת אי-הוודאות וכדומה¹. כמעט בכל מדינה בעולם של ימינו מאופיין הצבא באיכות העדיפה של ארגונו. גם הצבא המאורגן או המתוחזק בצורה העלובה ביותר הוא בעל מבנה מעולה ומגובש לאין ערוך מכל קבוצה אזרחית. הצבאות המודרניים הינם בעלי לכידות ובנויים במבנה היררכי מובהק. התכונות המיוחדות במינן של הארגון הצבאי נובעות מן היעד המרכזי שלו - להילחם במלחמות ולנצח בהן - וביעד זה מצוי הצידוק העליון לקיומו. תכונות אלה הן, על-פי פיינר: 1. פיקוד ריכוזי; 2. היררכיה; 3. משמעת; 4. תקשורת פנימית; 5.

1. MILLER, INNOVATION, ORGANIZATION AND ENVIRONMENT, PP. 17-18
RADNOR, FELLER, ROGERS, THE DIFFUSION OF INNOVATION: AN ASSESSMENT,
PP. 4, 10

רוח הגייסות, וכן – בידוד וכושר קיום עצמאי. הארגון הצבאי מאופיין גם ב"סולידריות ארגונית" גבוהה, ובגלל אלו "מאורגנים הצבאות יותר מכל גוף אחר".¹ "אין ספק שגם בכנסייה הרומית-קתולית באות לידי ביטוי חמש התכונות הללו, אלא שהכנסייה היא ארגון על בסיס התנדבותי".² בהשוואה עם ארגונים אחרים, אם נסדר את הארגונים על פני רצף של פשטות ומורכבות, נוכל למצוא את הארגונים הצבאיים בצד אחד של הרצף, כאשר בצד השני נמצא את הארגונים העסקיים. הארגון הצבאי בעת שלום הוא פורמליסטי וקשיח³, כאשר מושם בו דגש על שמירה קפדנית של כללים ונהלים, אם כי בשעת מלחמה עליו להיות הרבה יותר גמיש. הארגון הצבאי על מנהיגיו נתפס כמעוז השמרנות וההתנגדות לשינויים, וכסמל להיררכיה וגושפית³, כאשר היררכיה גבוהה, על-פי KANTER, מאפיינת ארגונים חדשניים פחות.

נוכל להבחין בין ארגון דוחה חידושים לארגון שמאמץ חידושים, ונוכל להניח כי מבניות קשיחה, חוקים מגבילים, ומניעה של חידושים חיוביים בארגון ימנעו בו



חידושים. החידושים, בהקשר זה (לפי AIKEN & HAGE), יהיו פחות שכיחים ומהירים בארגונים, שמשתמשים בחוקים פורמליים, בתהליכים ובמכניזמים של פיקוח חברתי נוקשה. ארגונים ממשלתיים יתקשו לחדש ולשנות, משום שנתכנסו בגופים הכפופים למשפט הציבורי, לכללים ולנהלים מגבילים, ולתהליכי קבלת החלטות רשמיים ומתוחמים. בסקטור הציבורי/ממשלתי יש, במובן זה, על-פי פרופ' דרור, צורך להשקיע מאמץ רב יותר על מנת לחדש. יש צורך בהשקעה פנימית רבה יותר על מנת להשיג יכולת חדשנות ונכונות לחדש. דרגת הביורוקרטיזציה חשובה אם כן לענייננו. ככל שהארגון יהיה ביורוקרטי יותר, כך יהיו בו פחות חידושים. אולם, יחד עם זאת, רצוי לזכור כי מערכת בעלת פיקוח חזק ושיטות יעילות לפתרון עימותים ארגוניים, עשויה להשיג דווקא הסכמה לחידוש בקלות רבה יותר. צנטרליזם בקבלת החלטות בארגון יעכב בדרך-כלל חידושים, בעוד שככל שהביזור גדול יותר, כך אף שיעור החידוש בארגון יהיה גבוה יותר. גם רמת המקצועיות בארגון חשובה לחידושים בו. על-פי AIKEN & HAGE, ארגונים בעלי מערכת מקצועית אחידה יהיו פחות חדשניים, בעוד ארגונים בעלי מערכת מקצועית הטרוגנית יחדשו יותר, כי המקצועיות המגוונת תאפשר זרימת רעיונות חדשים בארגון. אופי התקשורת הארגונית חשוב אף הוא. ארגון מחדש ייחנה מתקשורת חופשית בכל הכיוונים. צינורות תקשורת פתוחים בין מרכיבי הארגון יביאו

1 פיינר, האיש על גב הסוס, עמ' 38-42.

2 וינשל, עמ' 38-39.

3 אלי'ם אורי דרומי, באיכות וכמות, עמ' 440-441.

להצלחה של רעיונות חדשים ומכאן גם לחידושים ולאידומים. לארגון מחדש יש, במובן זה, מכניזמים, המאפשרים תקשורת פורמלית ובלתי-פורמלית בין חלקי הארגון כלפי מעלה וכלפי מטה, דבר שמביא לעימות בין תפיסות שונות, ומכאן גם - לחדשנות. תוצאת החידוש תהיה בכך התוצר הסופי של התחרות המגוונת בארגון, תוצאת "תרבות החדשנות" בארגון על-פי NORMAN.

לארגונים מובנים בצורה בולטת יהיו הנחיות וכללים קשוחים, אשר יקשו על זרימת מידע, על ייזום ועל אימוץ של חידושים. לארגונים מחדשים, לעומת זאת, תהיה תפיסה עסקית של חידוש. ארגונים כאלה הם יוזמים ותחרותיים, ואינם מחכים לשינויים בסביבתם, אלא מחפשים שינויים אלה. ארגון בעל חדשנות רבה יותר מופיע, בצורה פחות מובנית וקשיחה מאשר הארגון האחר¹. הוא מופיע כדינמי ויעיל יותר מאשר הארגון העומד במקום אחד. ארגון שהיה מחדש בעבר נוטה להיות כזה בהווה ובעתיד, ולכן נמצא קשר בין מידת החידושים בהווה, לארגון בעל היסטוריה של חידושים. יש גם קשר חיובי בין גודל הארגון לחידושים. לפי AIKEN & HAGE, החידוש קשור, במובן זה, במספר העובדים בארגון, במספר המומחים בו ובגודל תקציבו. ארגון שהולך וגדל יחדש יותר, בשעה שהוא נהנה ממשאבים נוספים. נוכל גם להניח, כי הארגון יירתע מאימוץ חידושים מורכבים ביותר. ככל שהחידוש יהיה מסובך יותר וככל שתהיה לו קיצוניות מבנית גבוהה יותר, כך יהיו קבלתו וקליטתו איטיות יותר². שינויים קטנים יתקבלו, לכן, על-ידי הארגון בקלות גדולה יותר, כי אינם משפיעים על מטרותיו ומבנהו. נוכל גם להניח, כי בחידוש תהיה לעתים חשיבות רבה יותר לתדמית הארגונית מאשר ליעילות, וכי חידושים יאומצו בלי שישפיעו על מבנה הארגון, אלא מתוך כוונה להשפיע ולשפר את תדמיתו, לפי MOHRE.

הארגון מוגדר כמדגם של משתנים הנוטים ליציבות, לאיזון ולשיווי משקל. תמורות המכוונות להביא שינוי במשתנים הארגוניים, יהיו נתונות להתנגדות מצד הארגון, משום שהן עשויות להיות ניגודיות לאינטרסים שונים בארגון ולתחומי סמכויות בו. השינוי או החידוש הארגוני נתפס כמצב בעייתי לגבי שגרת הארגון, וככל שאנשיו בפועל - מנהלים ועובדים - מועסקים בו זמן רב יותר, כך תגדל עוצמת התנגדותם להכנסת שינויים בו, וזאת משום ש"מחיר" החידוש - גם מבחינת מעמד חברתי, השפעה וכדומה - הוא משמעותי הרבה יותר לגביהם. ההמשכיות הארגונית קושרת את חברי הארגון להתמיד בשיטות עבודה ישנות. ככל שהמחויבות הארגונית למדיניות מסוימת, לערכים מוכרים, לגבולות מסורתיים ולמצב מסוים וידוע גדולה יותר, כך ניתן לצפות להתנגדות גדולה יותר לשינוי. יש, במובן זה, קושי לשנות מבנה מינהלי, שנתמך על-ידי קואליציה רחבה בארגון, וקשה לנתק את חברי הארגון מההרגלים

1. MILLER, עמ' 62-65.

2. LIN & ZALTMAN, עמ' 651-653.

המוכרים ולזנוח את התנהגותם המוכרת, במסגרת כללים וחוקים ארגוניים ידועים, נוכח התנאים והצרכים המשתנים¹. הארגון יכול להיתפס בדרך זו כ"אסיר" של ההיסטוריה שלו. יש בארגון הכרה בתועלת הקולקטיבית של היציבות בו, כי הרי שום קבוצה איננה יכולה להישאר ביחד ללא קביעות וסדירות בתהליכה. טובת הכלל מחייבת, בהתאם לזאת, את שמירת הסטטוס-קוו, כי מדוע לסכן מצב מוכר במצב חדש של אי-ודאות? מדוע להמר בשינוי סדר, שאולי איננו מושלם, באי-סדר צפוי? קל יותר, לפי KAUFMAN, לא לעשות כלום מאשר לעשות דבר-מה. השינוי מאיים על מצב קיים, על חלוקת העוצמה הארגונית, על הייחודיות והמעמד היחידני (גאוה יחידנית) ועל הרעיונות והתפיסות הקיימות, אשר אנשים נוטים לדבוק בהם בחוזקה². כל החידושים הם בעלי סיכון פוטנציאלי, בגלל החוסר בנתונים מעשיים באשר לתוצאות הצפויות של החידוש. סיכון זה בולט במיוחד בתנאים של שינוי מהיר ופתאומי³. החדשנות וההינתקות מהמסורת הארגונית הן, על כן, חלשות יותר מההיצמדות למוכר ולהרגל. הארגונים, כיצורים חיים, כלואים בהווה שלהם, וקשה להם לשנות, אפילו אם מטרת השינוי טובה ומקובלת, והעתיד במצב הקיים נראה מאיים ומסוכן. לכן יש לארגונים נטייה לתוספתיות ולתיקון השגרה בלבד, מתוך חשש והימנעות מנקיטת מעשה נועז שיביא לשינוי או לחידוש מהותי. בארגון בעל כיוון התפתחות אורגני, גדול החשש מתוצאותיו של שינוי פתאומי, קטסטרופי ובלתי-יתוספתי ומבוקר, על האקלים הארגוני הקבוע. בדרך זו, לפי DE GREENE, נובעת ההתנגדות לשינוי מכך, שהארגון הוא תוצאה של תהליכי התפתחות אבולוציוניים, היוצרים מחויבות, הרגל וקשיחות במבנה ובדפוסי ההתנהגות המוכרים. ביסוס הסדר הקיים, שהוא מאפיין את האינטרס הארגוני, נוגד את החידוש או השינוי, ורפורמה תתבצע לכן תמיד מול התנגדות מבנית ארגונית. הכישלון בזיהוי מקורות ההתנגדות הפוטנציאליים ובתכנון נאות כדי לנטרלם, מביא, על-פי WILENSKY, גם לכישלון בהנהגת הרפורמה⁴.

בתכנון החידוש הארגוני יש חשיבות במודעות למגבלותיו של הארגון הביורוקרטי ביחס לחידוש הרצוי. אולם מגבלות אלה, העשויות לפגוע בשלבים הראשונים של תהליך החידוש, עשויות להתבטא דווקא בהמשך, בשלב היישום, כיתרון מהותי.

1 ראה מאן ונף, "לקראת הבנה של ניהול אנושי", עמ' 222.

STAW, COUNTERFORCES TO CHANGE, PP. 87, 111

2 LIFSON, "ADAPTATION: A KEY TO ORGANIZATIONAL HEALTH", P. 37

BURK, ORGANIZATION DEVELOPMENT, PP. 52-53

3 Y. DROR, "OPTIONS FOR INCREASING INNOVATIVENESS", PP. 11-12

4 WILENSKY: "ADMINISTRATIVE REFORM...", P. 259

מקורות להתנגדות ראה גם ב:

TICHY, MANAGING STRATEGIC CHANGE, P. 344

ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, PP. 86-89

בבחינת המגבלות של סביכות ומורכבות, ריכוזיות ופורמליזציה בתוך הארגון, עולה הדילמה של גמישות לעומת יציבות. הארגון זקוק מצד אחד ליציבות, כדי לתפקד במסגרתו הקבועה, המוכרת והמוגנת, אולם מצד שני, הוא זקוק גם לגמישות, כדי להסתגל לשינויים ולאמץ חידושים הכרחיים. סביכותו של הארגון ומורכבותו הן פועל יוצא של גודלו והיקף פעולתו. מחד, יוצרות הסביכות והמורכבות חיכוכים גבוהים ורבים בין מרכיבי הארגון באשר למה שצריך לשנות, ומאידך – השונות והציפיות הגבוהות בין המרכיבים הארגוניים יוצרות יוזמות ורעיונות-חידוש מוגברים יותר, והדבר מגדיל את מספר הצעות החידוש במערכת. כך גם החוקיות והריכוזיות. אלה, בהופעתן הנוקשה והרשמית, מבטלות את היוזמה ואת יכולת הסטייה מהשגרה. הן מעכבות זרימת מידע, ואת הדינמיקה של המערכת. לעומת זאת, הן מאפשרות ליישם את החידוש בשלבי המתקדמים, משום שהן מכוונות את המערכת לכיוון המוחלט. ריכוזיות ופורמליות מצמצמות את אי-הוודאות של המשתתפים, ובהכרח גם את החיכוכים ביניהם בשלבי התהליך הסופיים¹.

את הדילמה של גמישות-יציבות ואת ביטויה בשלבי הייזום והיישום של תהליך החידוש אפשר לתאר כך:

ייזום		
גמישות (+)	יציבות (-)	חיובי (+) לתהליך החידוש
ביזור (+)	מרכז (-)	
מורכבות (+)	פורמליות (-)	שלילי (-) לתהליך החידוש
גמישות (-)	יציבות (+)	
ביזור (-)	מרכז (+)	
מורכבות (-)	פורמליות (+)	

יישום

ההנחות המובאות לעיל משקפות את אימוץ ויישום החידוש שלפנינו. האלוף טל צפה מראש בעבודתו את הקשיים הצפויים לו. "אנשי הארגון נוטים להתנגד לשידוד מערכות, אך אין להירתע מהתנגדות פנימית. יש לבדוק ולבחון בזהירות כל צעד ולהימנע משינויים לא חשובים, אך לאכוף את החיובי"². הסיבות להתנגדות לטל נבעו מהחשש משינויים, מהנטייה לשמור על הקיים ומאינטרסים אישיים של מפקדים בצמרת, במיוחד כשאימוץ המלצותיו של האלוף טל היה מעמיד את הצבא בפני תוכנית הרה-ארגון המקפת ביותר שידע מעודו. במשך השנים פיתח צה"ל נטייה לשמרנות וחשש מוגזם מפני שינוי הקיים. החשש מפני שינויים גדולים

1 ראה שם, עמ' 123-143.

2 ידיעות אחרונות, 14.12.79.

הפך להיות בולט יותר ויותר. כארגון גדול פיתח במשך שנים הממסד הצה"לי רגישות-יותר לזעזועים, הנגרמים עקב שינוי מבנה. כך התחפר צה"ל לעומק נגד התוכנית של מפקדת כוחות השדה ונגד שינויים מהותיים בכלל, ואם כבר אומצו בצה"ל שינויים קטנים כלשהם, הרי שגם הם בוצעו באיטיות מסורבלת. על אף העובדה, שסביב הנושא של מפקדת כוחות השדה ניתן לומר בחיוב כי נערכו דיונים רבים, הרי שלפי זאף שיף, התאפיין הכול בסופו של דבר בסחבת אין קץ ובנטייה מוגזמת לשמרנות¹. השינויים בגוף גדול, הסובל מתסמונות לא מעטות של ממסד בירוקרטי, דורשים אומץ והעזה. סגן שר הביטחון בשעתו, מרדכי ציפורי, אמר בהקשר זה: "בדרך לרפורמה ארגונית ניצבים מכשולים של מאבקי יוקרה וכוח בקרב צמרת צה"ל"². מבנה מיושן ומאבקי יוקרה כרוכים זה בזה. על-פי רא"ל (מיל') רפאל איתן, צה"ל הוא אולי גוף שמרני, אך הוא גם מחדש כל הזמן ובכל התחומים. לכן, לא המערכת הבירוקרטית היא שהפריעה בהכרח לחידוש. אולם, בכל ארגון קשה לבצע שינויים דרסטיים. בפרט בארגון כמו צבא, שאפילו אם הוא דינמי וגמיש, עובר זמן רב עד שהוא מגבש תפיסה ומבצע אותה. בצה"ל היתה גם נטייה לדבוק בקיים, בשלד הפיקוד הקודם. כל הרמטכ"לים עד אז היו אנשים מהצבא שנלחם בבריטים ובמלחמת השחרור. רק משה לוי היה מהדור שאחרי, ועם הזמן החל לקום דור חדש, שהסכים לחדש. בנוסף לכך, כל מה שעשה צה"ל עד 1973 היה סיפור של הצלחה, ולא חשוב מהן הסיבות לכך. היתה, לכן (לפי יעקב היכל), תחושה שצה"ל הוא "מורה הדור", והוא לא צריך ללמוד מאחרים ולחדש.

אמנם, "כשאתה נכנס לשינויים דרסטיים, האופי של המין האנושי הוא שהוא אוהב סטטוס-קוו", כדברי עוזר וייצמן, אך נראה כי "אהבת" הסטטוס-קוו בצה"ל בלטה במיוחד. צה"ל התאפיין בנטייה שמרנית. "על אף שמדובר בצבא קטן יחסית, הוא פיתח גישה שמרנית לכל מה שקשור במבנה ובארגון. בשנות החמישים והשישים היה צה"ל ידוע כצבא חדשני ונועז בתחום המבצעי. בתחום הארגוני, לעומת זאת, החל לפתח את הנטייה הרווחת בצבאות ותיקים לשמור על הקיים, להירתע מפני ניסויים ושינויים. מספר הפעמים שבוצעו בצה"ל פעולות מקיפות של ארגון מחדש, כמו זה שבוצע במערך הלוגיסטי ב-1966, הוא מועט ביותר. פעולות הארגון מחדש נשאו לרוב אופי של הדבקות טלאי על טלאי"³. בצה"ל קיימת במידת-מה רתיעה מביצוע שינויים דרסטיים במבנה הכוח ובארגונו. יש לכך כמה סיבות:

1. החשש הקבוע מפני מלחמה, ואי-היכולת לנבא באיזו נקודה היא תפרוץ על ציר השינויים.

1 זאב שיף, הארץ, 19.9.80.

2 הארץ, 23.9.80.

3 זאב שיף, הארץ, 16.5.86.

2. הפער בין משך הזמן הקצר שממלא תפקיד שווה בתפקידו, ובין משך הזמן הארוך הנדרש לביצוע שינויים מהותיים. הפער גורם לנתק בתהליך השינוי עם החלפת בעל התפקיד.

3. מקצועיות ומומחיות מגוונות ושונות, המביאות לסביכות ארגונית, לאינטרסים יחידתיים ולשונות בחשיבה ובתפיסת צורכי הארגון.

4. יצר קרייריסטי מובהק בקרב מנהיגי הארגון, הפועלים בו כשהם מביטים כל הזמן לנקודת יעד גבוהה יותר בפירמידה הארגונית.

5. היררכיה נוקשה ומבנה פורמלי קשיח, העוצרים יוזמות לחדשנות.

סיבות כאלה ואחרות משפיעות על הנטייה לבצע שינויים קטנים ולבנות את הכוח נדבך על גבי נדבך. מבנה וארגון מבוססים על תפיסות והנחות יסוד, של קברניטי הארגון וחבריו, וכל עוד תפיסות אלה בתוקף, אזי המבנה והארגון חייבים לשמור על הקיים. בשעה שעל-פי אלוף מנחם עינן חייבת להימצא הדרך וחייבת להתקיים הפתיחות לשינויים. פתיחות זו חסרה לעתים בצבא. ואם היא כבר קיימת, היא מתבטאת לא אחת בחילוקי דעות ובתפיסות ארגון ניגודיות. לעתים קרובות חלוקים ביניהם אנשי הצבא בדעתם לגבי מה שדרוש או ניתן להשיג. תפיסתם את האלטרנטיבות הרצויות נובעת לא רק מן הדרך שבה הם מפרשים את המדיניות, אלא גם מעמדות שהתגבשו במרוצת השנים, והזדהות ממושכת עם המנגנון המקצועי שלהם. עמדות אלה והזדהות זו, יחד עם חלוקת משאבים הנתפסת כבלתי־מאוזנת, והבדלים מהותיים שבין משימות הלחימה של החילות - כל אלה הביאו לתחרות בין־חילית, הגורמת למחלוקות, לחוסר יעילות ולבלבול במדיניות הביטחון¹. במלחמת לבנון, על-פי דר' ולד, התבטא הדבר בצה"ל בכך, ש"המבנה החילי המורכב והאלתורים המבצעיים הצריכו יותר תיאומים והובילו לסיבוכים שלא נפתרו. על מוצב הפיקוד השתלטו המטה הכללי ושלוחותיו, שתיפקדו ברוח הכללים הביורוקרטיים שהתגבשו בצה"ל במשך שנים: מיקוח בין־חילי, בין־זרועי ובין־אגפי הוביל להכפפת צרכים ושיקולים אסטרטגיים לשיקולים ביורוקרטיים לא ענייניים. כל גורם צה"לי, חילי או אחר, התאמץ להבטיח את ייצוגו ההולם במלחמה, מכיוון שייצוג כזה מוביל לאחר המלחמה להתרחבות, לקידום בדרגה, לתקציבים נוספים ולרכישת עוצמה ביורוקרטית נוספת" (עמ' 73-74).

ההתמקצעות גורמת לצבאות להתרכז בעצמם. תפקידיהם של אנשי הצבא בארגון, ציוד, אימון, תכנון והפעלת הכוח גוזלים את כל זמנם. תפקידים אלו מצריכים כישורים מיוחדים ותובעים הכשרה ממושכת. לפיכך, על-פי פיינר, ככל שרבה המקצועיות, כך נעשה הקצין שקוע יותר ויותר במשימותיו הטכניות, ופחות ופחות מעורב בנושאים הדורשים מעוף בתפיסה הארגונית, ושינויים מבניים או אופרטיביים. לכן, לפי האלוף מנחם עינן, "שינוי ארגוני בגוף כמו צה"ל משול לקריעת ים־סוף. בניגוד לדימוי - שגוף היררכי בעל משמעת, פקודות וכדומה הוא נוח לביצוע שינויים,

1 ק. באטס, אנשי צבא ומדינאים במלחמה חקרה, עמ' 139, 144.

כי דרך קבלת ההחלטות קצרה וניתן ליישם אותם בקלות – המציאות היתה הפוכה לחלוטין. קל לעשות שינויים ארגוניים בגופים, שבהם יש רווח והפסד ברורים, ובגופים שבהם יש בעלות אחת לגוף ארגוני, שצריך לשרת את היעדים של בעל ההון וכדומה. קשה לעשות את זה בגופים היררכיים ממסדיים, שבחלקם הם חצי וולונטריים או ביורוקרטיים קשים. וקשה מאוד לעשות אותם בצבא. גם האמוציות פועלות בצורה קשה מאוד בשינויים ארגוניים קיצוניים, ויש מאמץ אדיר של אנשים לשמר זכויות, על כל מה שמתלווה לתהליכים אלה.”

מאפיינים ומאמצים נוגדי חידוש בצבא הפכו להיות מסימניו הבולטים של הממסד הצה"לי. העיסוק באדמיניסטרציה בצה"ל האפיל לעתים על העיסוק בטקטיקה ובאסטרטגיה, כאשר הפיקוד הצבאי הפך לגורם ניהולי של המערכת הביורוקרטית. למעשה, לפי דר' ולד (עמ' 156-157), ברמת הניהול במציאות, היה זה בעצם תת־ניהול, המאופיין במלחמה ביורוקרטית. מלחמות ומאבקים בין גורמים במטה הכללי גרמו לדחייה מתמשכת של ההחלטה על הארגון מחדש של כוחות היבשה, וכן – לקבלת החלטות ארגוניות שעמדו בסתירה להיגיון מקצועי ולשיקול מבצעי. ההצעה להקים את מפקדת חילות השדה הפחידה את הגורמים הצה"ליים, משום שהם חששו לאבד מכוחם וממעמדם. ההצעה של האלוף טל זיעזעה את כל המערכת הצה"לית, ויצרה התנגשות מינהלית חזקה, נוכח העובדה שהצבא הפך – כדברי אל"מ (מיל) יעקב היכל – "לאחוזות פרטיות, לגולם שקם על יוצרו. כל חיל רצה לשמור על הייחוד שלו, הדגיש את מה שהוא רוצה ובנה תסריט אחר." צה"ל אופיין בביורוקרטיה צבאית קשיחה, כאשר במטה הכללי יושבים נציגי חילות, גורמים ו"קליקות", החייבים נאמנות לסקטורים "שלהם", ואמורים לייצג את האינטרסים של סקטורים אלה ולשמור עליהם בקנאות.

ההתנגדות לתוכניתו של טל נבעה מסיבות אישיות-ארגוניות ומסיבות ארגוניות-תורתיות. השוללים את התוכנית בקרב מפקדי הצבא ראו בה צעד ריכוזי, שיפגע בנכסי צאן־ברזל של צה"ל: עצמאות המחשבה והוויכוח. אולם עיקר חששם היה, שהמפקדה החדשה תנגוס מסמכויותיהם. מפקדי החילות ואלופי הפיקודים טענו, שהמפקדה תשתלט למעשה על הכול. בעוד תורות הארגון המודרניות בעולם מדברות על ביזור סמכויות כדי ליצור יתר אינטראקציה, שואפת המפקדה החדשה לבטל את יכולת החילות להתמחות בתחומים שעליהם הם מופקדים, ולהיות גורם מחשבתי שיתרום לוויכוח בצה"ל. לדעת מפקדי החילות, ייפגע מאוד גם הטיפול בכוח־האדם בצה"ל, שדורש יחס אינדיבידואלי. העובדה שבמפקדה החדשה יטפל בכך "קצין-על", תביא לכך שקצין זה יהיה לגבי רבים פונקציה אנונימית לחלוטין. מפקדי החילות דרשו שמפקדותיהם ימשיכו לטפל בנושא האימונים, בנושא ההדרכה ובפיתוח תורות הלחימה. אם תעסוק המפקדה החדשה בנושאים הקשורים לכל חיל וחיל, היא לא תעסוק למעשה במשימות שלשמן היא הוקמה – טיפול בנושא הבין-זרועי, ולטענתם, תהיה זו

צבירת כוח לא עניינית. אסור היה, לדעתם, לרכז את החשיבה. כוחו של צה"ל הוא בשכלו, וככל שיקטן מספר אלה שישמיעו את קולם, כך תגדל הסכנה. היכן יהיה הוויכוח, איפה יהיה החיכוך הפורה? במקרה של שינוי יישמע במטכ"ל, קולו של אדם אחד, בעוד שעד כה השתתפו מפקד גיסות השריון וקצין חי"ר וצנחנים ראשי בישיבות מטכ"ל והביעו את דעותיהם. דעה דומה השמיעו גם ראשי האגפים במטה הכללי. לדבריהם, חייבת המפקדה החדשה להתעמק בנושא השילוב הבין-חילי ברמה הטקטית של חילות השדה. בהענקת סמכויות מעבר לזה היא תחטיא את המטרה. אם המפקדה תעביר לידיה את נושא תורות הלחימה והאימונים, יהיה צורך גם לבטל את מחלקת ההדרכה.¹

ההתנגדות להקמת המפח"ש נבעה משני חוגים עיקריים: אלה שחששו מאובדן נכסים וסמכויות, ואלה שהתנגדו לה מסיבות אישיות, אשר היו קשורות באלוף טל (כפי שתואר לעיל). אלופי הפיקודים, מפקדי החילות וראשי האגפים במטכ"ל פחדו אישית מגוף בעל עוצמה, שלא יאפשר להם לפעול כרצונם ושיגרום להם לאבד מעוצמתם. גם הרמטכ"ל פחד מגוף שיערער את עוצמתו וסמכותו. כל אחד ממפקדי הצבא ביקש, בהקשר זה, לשמור על "חלקת אלוהים" הקטנה שלו ונמנע מלהיכנס לתוכנית שתבטל את מעמדו או את סיכויי קידומו. מפקדים רבים, על-פי משה ארנס, חשבו כיצד ישפיע הדבר על מסלול ההתקדמות האישי שלהם, ויצמצם את היקף הסמכות של כל אחד מהם. המתנגדים להקמת המפקדה בחנו את העניין, במובן זה, מהזווית האישית שלהם: מה הם יפסידו מהקמת המפקדה החדשה או מה הם ירוויחו ממנה. אלוף (מיל') אברהם רותם: "אני, כמפקד אוגדה, יחד עם יאנוש, התנגדנו אז לארגון שרוצה להקטין את חשיבותך, וזה טבעי. כך גם כראש מה"ד מותר לך להתנגד להחלטה, שתוריד אותך מסמכויותיך". לדעתו של אלוף (מיל') אברהם סמיר, "הגורם שכל הזמן לא איפשר להקים את זה, ושלאחר שהחליטו על כך ניסה להכשיל את ההצעה - זה החילות. וכשמתחיל הלובי אז יש לחילות השפעה גם על המטכ"ל, ואז גם גורמים במטכ"ל מתנגדים לכך: כמה"ד, שצריך היה למסור סמכויות למפקדה. גורם נוסף שמפסיד במטכ"ל הוא מו"פ (מחקר ופיתוח), כי מו"פ יבשה צריך לעבור למפקדה. גם אגף התכנון מפסיד - קביעת תקנים וכו'. שינויים ארגוניים גדולים בעולם, מעולם לא באו מלמטה, כי הצרכנים לא אוהבים לוותר. הם תמיד נכפו מלמעלה. אף קצין חיל ראשי לא הסכים לבטל את כפיפותו לרמטכ"ל ולהתבטל. קצין חיל ראשי שכן הסכים לזה היה פשוט מישוה, שהאינטרס הכללי צה"לי היה חשוב לו יותר." קציני החיל הראשיים, עד לתחילת שנות ה-80, לא היו מוכנים שמפקדותיהם יבלעו במפכ"ש ויהפכו למעיין מחלקות. הם חששו, לפי תא"ל (מיל') איציק בר-דב, מגוף שישחק את החילות, את מעמדם ואת ההתפתחות שלהם. מפקד גיסות השריון, שכהן בדרגת אלוף, היה קרוב לוודאי המתנגד הרציני ביותר לאובדן מעמדו ודרגתו.

אולם אחד הדברים המפתיעים בכל הנושא הוא, שבתחילתו של התהליך ב-1980, כשמפקדי החילות עוד לא ראו את החידוש מתדפק בשערי מפקדותיהם, היו דווקא הם המחייבים הגדולים שלו. כל אחד מהם, כשהיה לפני פרישה, והפעלת החידוש נראתה עוד רחוקה, תמך בתוכנית סל. "קשה להמשיך כך", אמר בשעתו מפקד גיסות השריון, האלוף אמנון רשף. וכשנשאל בדבר הפגיעה האישית בו כתוצאה מהקמת המפקדה, השיב: "אני לא חשוב - חשוב מה שטוב לעם ישראל".¹ הוא וחבריו תבעו להקים את המפקדה והיו התומכים הנלהבים ביותר לרעיון, על אף שהיו עתידים להיפגע, אפילו אישית, ממנו. כדברי קצין הנדסה ראשי דאז, תא"ל אבישי כץ: "לנו היה ברור, לכל אחד מאיתנו, שבאופן אישי לכל אחד יקוצצו הכנפיים בצורה בלתי-רגילה. באופן אישי, לי כקצין הנדסה ראשי היה מרחב פעולה יוצא מגדר הרגיל - היה לי חופש מוחלט, הייתי כפוף ישירות לרמטכ"ל, גם נהניתי ממערכת יחסים טובה עם הרמטכ"ל מהכרת חשיבותו של חיל ההנדסה, ובשביל האגו האישי שלי לא הייתי זקוק לשום מפקד נוסף מעלי. שחיתי טוב במערכת הקיימת. בגלל המערכת הזאת זכה חיל ההנדסה להמון תשומת-לב, להמון תקציבים, ואני הצלחתי להעביר תוכנית ארגון של חיל הנדסה, שחשבתי שהיא טובה. אבל, מכיוון שהכרתי את המערכת גם לפני שהייתי קצין הנדסה ראשי, ידעתי שהיו תקופות שבהן חיל ההנדסה היה בתחתית המדרגה, והיו תקופות שזה קרה לחילות אחרים. היה ברור, שהמערכת הזאת, אובייקטיבית, היא מערכת לא בריאה. ואתה לפעמים מוצא את עצמך במצב שאתה צריך לעשות שיקול: מה הגורם המכריע - הטובות ה'פרטיות' שלך או טובת המערכת. היה ברור, שטובת המערכת היא קובעת. אני זוכר שבאחת השיחות אפילו אמרתי לסל: 'יכול להיות שכשנגמור את כל הסיפור הזה ויהיה מפכ"ש, אני באופן אישי ארגיש כל-כך לא טוב עד כדי כך שאני אקום ואלך, אבל אני לא האיש הקובע'. ונוצר באמת מצב שבעבודה הזאת, שעשינו כמה חודשים, היינו כולנו תמימי דעים. לא הסכמה עיוורת, אבל תמימות דעים על החשיבות של המפכ"ש. היתה ראייה דומה." **תמיכת ארבעת מפקדי החילות (שריון, רגלים, תותחנים והנדסה) נבעה, כדברי קצין צנחנים וח"ר ראשי דאז, מתן וילנאי, מהסיבות הבאות: "כל אחד מאיתנו חש שהוא לא מצליח לקדם נושא. חשנו בזה והיינו מתואמים היטב בינינו בכל מיני תחומים, גם בתחומי העשייה. זו היתה קונסטלציה מקרית שארבעתנו תמכנו בזה. (אריה מזרחי, כקתמ"ר, לא תמך בשעתו בגלל הקשר המיוחד שלו עם יאנוש - אלוף פיקוד צפון, אשר התנגד למפקדה). אני חושב, שכל מי שגילה בגרות וראה שהחיל שלו, כחיל, פגוע בגלל המערכת, היה צריך לתמוך בזה, למרות שהוא אישית היה נפגע בתחום הסמכויות שלו." מפקדי החילות ביצעו יחדיו ובצורה עצמאית פעולות, שהתבקשו בתחום היבשה. וילנאי: "למשל, קורס מפקדי פלוגות רב-חילי, שהוא הגיוני מאוד. הקורס הזה התחיל כשאני הייתי קצח"ר ואמנון רשף היה מפקד הגיס, ב-1979. ובאו לשנינו מפקדי הקורס בשריון ובח"ר ואמרו: 'אין היגיון לעשות שני קורסים כאלה במקביל, שעוסקים**

באותו נושא. בואו נרכז ביחד. וביוזמה שלנו, בלי לשאול אף אחד, ובתאום בין מפקד הגיס לביני, עשינו דבר משותף. אני ויתרתי על מנת שנוכל לעשות קורס אחד. הקורס הזה היום הוא נחלתו של המפח"ש. הוא השתכלל מאז. הוכנסו אליו, מטבע הדברים, גם הנדסה ותותחנים, אבל ההתחלה היתה ביוזמה פרטית שלנו, מרמת מפקדי הקורסים. ההבנה שלנו היתה, שאי-אפשר שכוחות הקרקע יהיו מופרדים אחד מהשני. גם קצין תותחנים ראשי דאז, תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד, מציין את שיתוף הפעולה בראייה כללית, בין מפקדי החילות: "לשמחתי נוצרה מערכת של מפקדי חילות, שהיו מוכנים להתעלות מהרווחיות האישית הפרסונלית ולהתמודד עם הבעיה האמיתית והכבדה של היבשה. היות שראינו שבמטכ"ל לא יכולנו למצוא אופן קשבת, והדבר גורם לפיגור צבא היבשה, יחסית לצבאות האחרים שסביבנו, ניסינו להגיע בינינו לפשרות, וזה לא הלך כי לא היתה לנו סמכות. לכן ראינו צורך בגוף סמכותי, ששואב סמכותו מהמטכ"ל. היתה חזית אחידה של מפקדי החילות, שנוצרה בגלל הצרכים, חזית זו נבעה גם מ"האווירה המיוחדת שהיתה בין מפקדי החיל. זה היה רק מקרי שהקבוצה הזאת היתה בהבנה בתוך עצמה וחבריה פירגנו זה לזה, כדברי מתן וילנאי.

קציני החיל הראשיים פעלו באווירה יוצאת דופן. כן: "פורום קציני החיל הראשיים באותה תקופה היה פורום מאוד מגובש, והיה בינינו תיאום לרוחב. וזה היה בהרבה מאוד מישורים. אחד הדברים המשונים היה שהקמנו אז דבר שהתחיל ברוח הומוריסטית - הקמנו גוף שנקרא קציני חיל ראשיים אגמיים (קחר"א). וזה התחיל ברוח היתולית. קבענו שזו תהיה אגודה עותומנית, וקבענו שיהיה זקן סגל, וקבענו יו"ר ושמש, והתארגנו ארבעתנו ונתנו לזה אפילו כתב הכרזה, הדפסנו תעודה וחילקנו תעודת סגל קחר"א. זה היה פורום אצל סגן הרמטכ"ל - קותי. זקן הסגל היה מתן וילנאי. נתנו לו מקל כזה של 'זקן הסגל'. עשינו צרמוניה. כשזה התפרסם בעיתון 'במחנה' הפסיק הרמטכ"ל את המשחקים האלה. היתה קבוצה מאוד מלוכדת של קציני החיל הראשיים האגמיים, שמעבר לדאגה של כל אחד לחיל שלו, הכירו בצורך של להיות יחד מכל הבחינות. לחשוב יחד סביב אינטרסים משותפים. כי ראינו את המערכת המשותפת לנו כדבר הכי חשוב. היו בינינו גם יחסים אישיים מצוינים. היתה מערכת מאוד הדוקה. רצינו שזה יהיה מיידית. התרגשה שלנו היתה, שאנחנו הולכים לעשות פה היסטוריה, שאנחנו הולכים להיות קבוצה שעושה היסטוריה בבניית המערכת הזאת." על תמיכתם של מפקדי החילות - תמיכה בלתי-צפויה מבחינה ארגונית - אומר מפקד גיסות השריון לשעבר, אלוף (מיל') מוסה פלד: "מי שהיה מפקד חיל הוא זה שחש יותר מכל אחד אחר את הבעייתיות שבפיצול החילי. כולם ידעו שעל-ידי הקמת המפח"ש הם יוותרו הרבה מאוד על מעמדם, אבל הם ראו גם את הצורך שבדבר יותר מאחרים. כל אחד חשב וחש, שעל-ידי איחוד כזה, הזרוע הכוללת של היבשה תקבל נתח גדול יותר מהעוגה הלאומית. וכל אחד התנסה, שבמאבקים הבין-חיליים הנתח הכולל של היבשה קטן. כששמע קול אחד של מפקד חיל האוויר זה יותר משכנע, ואז הוא מקבל נתחים נוספים. בחיל היו בעיות כוח-אדם, תורה ואינטגרציה. האנשים האלה נתקלו בבעיה התורתית והחימושית, ולכן רצו וחשבו שצריך לעשות את השינויים. כל מי שהיה

ביבשה חושב שהיבשה לא קיבלה די משאבים, לעומת המשימות שעומדות לפניו, ולכן חיפשו ביבשה מין קואליציה של כוחות, שתצליח לקבל כמות משאבים יותר גדולה. אני מסכים גם עם האמירה, שכל אחד ממפקדי החילות חשב שממילא זה לא יקרה בזמנו, ואם כבר - אז זה יהיה בשלהי התקופה שלו, והוא ייזכר כמפקד חיל שעמד בפני עצמו, ואלה שיבואו אחר-כך כבר יהיו יותר מוגבלים. על טענה זו משיב הקצתיר דאז וילנאי: "אנחנו התעסקנו בטווח המיידי בפרטי פרטים אצל טליק. אני אחרי זה עוד הייתי שנתיים קצת-ר. זה לא דבר שעמד להיות עוד כמה שנים. עסקנו בלו"ז קצר ולא ראינו את הדבר רחוק." ומבחינה זו אומר כץ: "אם ההחלטה היתה מתקבלת ב-1980, אני מעריך שבתחילת 1981 יכולנו להתחיל לעבוד, ואז היינו עובדים יוצא מגדר הרגיל. היתה לנו לפחות שנה אחת, שבה יכולנו להיות ארבעה קציני חיל ראשיים שיעבדו שנה יחד עם טליק, ויכולנו לתת למפקדה הזו 'פוש' לא נורמלי."

גם להערכתו של מוטה גור, נבעה תמיכת מפקדי החילות, בין היתר, מהשאיפה לזכות בתקציבים גדולים יותר. "אם הם היו בעד, היתה לזה רק סיבה אחת - שאולי הם קיוו שכוח מרכזי כזה יהיה משקל נגד לחיל האוויר. התסביך העיקרי של הירוקים זה התקציבים של חיל האוויר, וההנחה היתה: מכיוון שהולכים תקציבים גדולים לחיל האוויר, אז לחילות היבשה אין תקציבים. שאם יקום איזה כוח יותר מרכזי, אז יקבלו יותר." כך גם סבור האלוף (מיל') מרון: "מפקדי החילות אמרו, שבגלל שהם מפוצלים הם לא מהווים מסה מספיק רצינית בהתמודדות על עוגת התקציב, כשמולם עומדים חילות מאורגנים וחזקים כמו חיל אוויר וחיל הים, כאשר המסה שלהם ממש מכריעה כל אחד מהחילות הקטנים, כשהם בודדים. מפקדי החילות הגיעו למסקנה, שהעצמאות שלהם היא עצמאות מדומה. שבעצם הם נאכלים והם 'נדרסים'. הם לא מהווים גורם מספיק חזק לעמוד על הצרכים שלהם, כאשר הם צריכים להתמודד מול זרועות מאורגנות עם מנגנונים ועבודת מטה טובה, והם תמיד יוצאים מפסידים. הם הגיעו למסקנה, שהאבא שאמור להיות זה שגורם לאינטגרציה, קרי המטה הכללי, הוא אבא עסוק מדי - הוא עסוק בדברים אחרים. ומספיק שתהיה איזו חדירה בגבול וכולם מתמקדים בזה, ובניית הכוח הופכת להיות משנית בחשיבותה. מטכ"ל עוסק בבט"ש, וקשה לו להיות אבא."

על גישתם של קציני החיל הראשיים בתקופת העיבוד של תוכנית טל (1980), אומר קצין הנדסה ראשי לשעבר - מתקופת רמטכ"לותו של מוטה גור; תא"ל (מיל') יצחק בן-דב: "היו כאלה שראו את הרצונות של החילות להישאר עצמאיים, כגאוה חילית שאבד עליה הכלח. הדור הבא ראה שאין לו ברירה, ופשוט התחיל לפחד מחוסר השליטה של הרמטכ"ל והטראומה של יום-הכיפורים. הדור הצעיר מחונך יותר ויותר על הרקע הרב-חילי. הנפשות הפועלות השתנו. מלחמות הגגנרלים של 1972/3 פסקו. אחרי מלחמת יום-הכיפורים קפץ הצבא רמה של פיקוד. התחלף דור, והשפה המשותפת השתנתה." לדעתו של רא"ל (מיל') רפאל איתן: "מפקדי החילות לא התנגדו לתוכנית, כי לא הבינו את התוצאה שלה לגביהם. הם אולי קיוו להפוך לאלופים." מפקדי החילות אולי קיוו שהם יוכלו להיכלל ב"דם החדש" שיוזרם לפיקוד העליון, ובקבוצה

שתתמודד על הכהונות הבכירות בצמרת צה"ל, אם כי אותם מפקדי חיל רואים טענה זו כמגוחכת. כך: "היו טענות שאמרו, שחלק מאיתנו ציפו לקבל קידום במפקדה הזו, וששאִיפה לקידום זה דבר לגיטימי. מערכת היחסים שלי עם רפול היתה כליכך טובה, שלא היתה לי שום סיבה לחשוב שאצל מישהו אחר יהיה לי קידום יותר טוב מאשר אצל רפול. עם טליק מעולם לא עבדתי לפני זה. טליק בשבילי היה להחליף מישהו מוכר במישהו לא מוכר."

בכל אופן, לעובדה שבמחנה המחייבים נמצאו דווקא מפקדי החילות, היה משקל רב אצל שר הביטחון וייצמן, בעת שבא לשקול את הפשרת התוכנית. וייצמן התרשם עמוקות מכך שמפקדי החילות, אשר יאבדו את ה"ריבונות" שלהם כאשר תוקם המפקדה החדשה, דווקא הם מתעלמים מתועלתם האישית ותומכים ברעיון. יחסם הנלהב של מפקדי החילות המסתערים הוא זה שקבע בסופו של דבר. נכונותם של אמנון רשף מהשריון, מתן וילנאי מהצנחנים, אברהם בר-דוד מהתותחנים ואבישי כץ מההנדסה, לוותר על עצמאותם ולהשתלב במסגרת המפקדה החדשה, העידה על חשיבתם בקנה-מידה לאומי. גם גישתו של דן שומרון, כאלוף פיקוד, עזרה לא מעט לאימוץ התוכנית. תמיכתו בה, על אף שהיה מודע לכך כי המסגרת החדשה תפקיע חלק מסמכויותיו וכוחו של אלוף הפיקוד, השפיעה על שר הביטחון. שומרון, שהיה ער למצוקת החילות עוד מהתקופה שכינה כקצין חי"ר וצנחנים ראשי, לא היה יכול להתכחש ליתרונותיה¹.

דבר זה עמד בניגוד מוחלט לדיבורים על החיכוכים הצפויים בין המפקדה, המרכזת בידה את השליטה על הכוח הגדול של צה"ל – כוחות היבשה – לבין אלופי הפיקודים, המופקדים על הכוחות הללו בעתות מלחמה. אלופי הפיקודים האחרים – אביגדור בן-גל ומשה לוי – לא אהבו את ההצעה, שתנגוס בסמכותם בפיקודים המרחביים. הכוונה, שהגוף החדש יכין את הצבא למלחמה, בעוד הפיקודים המרחביים יעסקו בכוונות יום-יומיות, לא נראתה להם. וכדברי בן-גל, אלוף פיקוד צפון לשעבר: "המפח"ש הוא גוף מיותר. המפח"ש קיבל סמכות לתקופת שלום, אבל אין לו סמכות לתקופת מלחמה. ופה למעשה נוצרה הבעייתיות האמיתית בתזה של הקמת המפח"ש. כי לא ניתן לפצל אחריות, ואחריות היא דבר שלם וכולל, ואי-אפשר להקים גוף עם סמכויות בלעדיות בתחומי הפיתוח, האימון, המבנה והארגון – המקבל תקציבי ענק ומעצב למעשה את צבא היבשה בשעת שלום, אבל לא נושא באחריות. זאת, כאשר הצבא הזה, צבא היבשה, צריך למעשה לשלם בזמן מלחמה את הדיוויזנדות של מה שהושקע בו בזמן שלום. אלה שמפקדים על יחידות המפח"ש בזמן מלחמה – קרי אלופי הפיקודים, מפקדי הגייסות ומפקדי האוגדות – הם צריכים להגיע להשגת מטרות, יעדים טקטיים ואסטרטגיים בשעת מלחמה, בלי שתהיה להם שום השפעה על האימון והעיצוב של כוחות היבשה בזמן שלום. ולהיפך – מי שמעצב אותם בזמן שלום אין לו שום אחריות להגיע לאיזה שהם יעדים, מטרות והיבטים בשעת מלחמה. לקחת

ולפצל את הגורם הזה, שמכריע במלחמה - בין אחריות פיקודית בשלום ובין אחריות פיקודית במלחמה - זה אסון. והמיני-תקלות מופיעות כבר בביטחון השוטף.¹ לפי האלוף (מיל') מנחם מרון: "אלופי הפיקודים ראו בהקמת המפקדה הזו פגיעה ביכולת שלהם לגבי היחידות החיליות. בעבר הם היו גורם חזק שעמדו מולם מפקדי חילות בדרגת תת-אלוף, ודי חלשים יחסית לעומת אלוף פיקוד. ועתה יקום גוף כזה שיהיה שווה ערך לזרוע, במקרה הקיצוני. ודאי שיכולתם של אלופי הפיקודים לתמרן תקטן. בן-גל התנגד לכך כי אמר: 'אני כאלוף פיקוד צריך להתנגד לעניין הזה, כי יהיה לי פחות חופש פעולה אחרי שיקום המפח"ש'. חלק מהמתנגדים התנגד מסיבות אישיות/ארגוניות, וייתכן שאם אני הייתי אלוף פיקוד - גם אני הייתי מתנגד לעניין הזה."

בדיון במטה הכללי היו הרבה מאוד מתנגדים: משה לוי (אלוף פיקוד המרכז), אביגדור בן-גל (אלוף פיקוד צפון), אמיר דרורי (ראש מה"ד) ויקותיאל אדם - "קותי" (סגן הרמטכ"ל). בעד הרעיון היו דן שומרון (אלוף פיקוד דרום), זאב אלמוג (מפקד חיל הים) ודוד עברי (מפקד חיל האוויר). "רפול אמר - יהיה בסדר, ראש אמ"ן אולי היה בעד. בצבא היבשה היחיד שתמך היה אלוף פיקוד דרום - דן שומרון. לדברי מתן וילנאי: "התפיסה של אלו שהיו נגד, גם קותי, מעבר לשיקולים הפרטיים, היתה שאסור לנתק את הרמטכ"ל מהכוחות הלוחמים. הם חששו שתיכנס מחיצה בין הרמטכ"ל לכוחות. לטעמי, אותה מחיצה קיימת בין הרמטכ"ל לכוחות דרך אלופי הפיקודים, כך שלא היתה צריכה להיות סיבה להיבהל מזה. לקותי גם היתה הרגשה, שהוא כסגן הרמטכ"ל מבצע את תפקידו בסדר; מה, לא סומכים עליו הוא לא יוכל לאשר יותר דברים." אבישי כץ: "קותי כסגן הרמטכ"ל היה נגד, כי ראה בזה פגיעה אישית בו, כאילו הוא לא יכול לעשות את התפקיד." האווירה במטכ"ל היתה קשה. "התרוצצו אבנים בבטנם של קציני המטה הכללי. היתה מהומה גדולה מאוד. בדיון במטה הכללי, כשקמתי והבעתי את דעתי, אז מישהו מהאלופים צעק לי: 'כמה שאתה היום כזה גדול, אתה תהיה גם כזה קטן'. היו חילוקי דעות די קשים, ואי-אפשר היה להתעלם מזה. אחד מקציני המטה הכללי אמר לי: 'אני בדיון הכללי אצביע נגד, כי אני היום עובד תחת קותי ואני לא יכול לקום בדיון ולהתבטא נגדו.'"

מחסום ארגוני נוקשה בפני החידוש המוצע היה רא"ל מוטה גור, בכהונתו כרמטכ"ל. גור עמד כחומה בצורה נגד כל ניסיון של התחדשות. על-פי פרשנים, הוא גילם בשלמות את שמרנותו הטבעית של הארגון, ואימת את החשש כי צה"ל איננו שונה מכל ארגון ביורוקרטי אחר. כל השינויים שחלו בתקופת כהונתו, נכפו עליו, על-פי הפרשנים, דווקא על-ידי הדרגים הכפופים לו¹. זאת, בשעה שמינהל ש"קפא" בתפיסתו, מבחינת

זמן ומרחב, על-פי DE GREENE, אינו מתאים לתפקידי ניהול בכירים. ארגון יכול להיכשל, גם אם בסבעו הוא מאמץ חידושים, כל עוד מנהיגיו מפתחים מחויבות לשיטה הקיימת, ומסרבים לנתק עצמם מכבלי האוריינטציה שלהם. במשך ארבע שנות כהונתו של גור לא עלה בידו, על-פי מבקריו, לתקן את המעוות במסגרת השמרנית. את תוכניתו של טל הוא דחה בנימוק שאין צורך במפקדה גדולה, מכיוון שזו עלולה להוות חיץ בין ראש המטה הכללי לבין כוחות היבשה, שהם עיקר עוצמתו של צה"ל. קשה להניח שזה היה נימוקו היחיד. בין טל לגור התפתחו יחסים עכורים מאוד, כאשר טל רואה בגור "שרלטן" וגור רואה בטל "מרובע"¹. הרמטכ"ל גור חשש מפגיעה במעמדו ומאובדן סמכויות. לדבריו של תא"ל (מיל') איציק בר-דב: "מוטה היה נגד כי זה פוגע במעמדו של הרמטכ"ל - זה היה באוויר (בבית-הצנחן). מוטה סמכותי מאוד, אבל הוא לא מפחד מהאצלת סמכויות. מוטה שמר על מעמדו ועל המרחק בין רמטכ"ל לאחרים. וזה היה ברור שמפקד המפח"ש הוא הרמטכ"ל הבא - מפקד-על. ודיברנו ששר הביטחון הוא רמטכ"ל-על. ואז, אם יש מפקדת חילות שדה, למטכ"ל לא יישאר מה לעשות, אלא רק לתאם בין החילות, ואגפי המטכ"ל יאבדו הרבה ממעמדם". בזירת הקרב של צה"ל ההכרעה היא ביבשה, ושם המאמץ העיקרי. משום כך זה לא פשוט להעביר את האחריות הזאת מהמטכ"ל למפקד זרוע, לפי מוטה פלד. כך גם עולה מדבריו של גור: "הכוח המכריע בצה"ל הוא כוח היבשה, ולכן הוא צריך להיות בפיקוח ישיר של הרמטכ"ל ולא דרך אף אחד אחר. מה עוד, שבניגוד לחיל האוויר וחיל הים, כוחות היבשה מופעלים על-ידי אלופי הפיקודים - זאת אומרת שכל מפקדה נוספת היא סרח-עודף. אריק שרון, כשדובר אחרי מלחמת יום-הכיפורים שיקבל תפקידים, אמר: 'תראה, אם תיתן לי את מפקדת כוחות השדה אני אבוא'. אז אמרתי לו: 'בוודאי, ומה אני אעשה?' מה עוד שיש גם אלופים בפיקודים. שאלתי אותו: 'מה יעשו האלופים?' הוא אמר לי: 'יעשו ביטחון שוטף, חגיגות'. כשדיברו על כוחות שדה וזרוע, אמרתי להם: אוויר וים מופעלים מ'הבור', כוחות היבשה מחולקים לפיקודים מרחביים. כל פיקוד זה בכלל דבר אחר. אין שום דמיון בין הפעלת כוחות בצפון ובדרום ובמרכז. אז מה אתם רוצים, עוד מפקדה אחת? לא מספיק לי המטה הכללי והפיקוד? אני צריך עוד מפקדה בדרך? אז מה תעשה כל מפקדת הפיקוד? אמרתי להם שחבל על הזמן לדבר על זרוע, כוחות - תשכחו מזה. אני בעיקרון מתנגד. לפי דעתי, זה תפקידו של הרמטכ"ל. הוא צריך לקבוע את הדגשים, ואל תספרו לי שאין לו זמן. אין לו זמן - שלא יהיה רמטכ"ל."

לפי דר' ע. ולד, הדפורמציה הביורוקרטית, על מאפייני העיוותים המבניים והכפילויות המיותרות, גרמה להצטברות עוצמת 'תר' במוסד הרמטכ"לות, להתרוקנות אגף המטה הכללי (אג"מ) מתוכן ומהות, לניפוח ולסרבול אגפי המטה הכללי האחרים ולהיווצרות שניות בערוצי התקשורת והדיווח המטכ"ליים. מוסד הרמטכ"לות הפך להיות אבן נגף בפני שינוי וחדשנות. האלוף רותם המשיל את צה"ל (1981) ל"רכבת עתירת קרונות עמוסי מטען כבד ויקר מאוד, המתנהלת לאיטה במסילה צדדית,

כשבראשה קטר קיסור ישן שתש כוחו, ששוב אינו מושך אלא בולם, וכל שהוא מסוגל לעשות הוא להפעיל את הצופר ולשחרר מדי פעם גלי עשן.¹ במובן זה, כדי לקדם חידוש ארגוני נדרשות אסטרטגיות הנהלתיות ביצירת שינויים וחידושים ארגוניים. נדרשת הנהלה דינמית ואקטיבית, שתעודד שינויים וחידושים. נדרשת מחויבות גבוהה של ההנהלה הבכירה בארגון, לביצוע השינוי המוצע. הנהלה מעודדת שינוי צריכה להשתמש בצורה מושכלת באמצעים העומדים לרשותה, כדי "לדכא" התנגדויות בארגון, וכדי לקדם את החידוש, היא צריכה ליצור אמינות באשר לכוונותיה בעניין החידוש, ולהשיג אמן ושיתוף פעולה גם מצד אנשי הארגון. שכן, העומדים בראש הארגון, הם אלה המחליטים אילו דברים חדשים יבצע הארגון; הם מחליטים משאבים כדי להבטיח את הביצוע והם מקבלים את ההחלטות.²

ההתנגדויות סביב הקמת המפקדה, כפי שהתבטאו ברמות ההיררכיה הגבוהות בצה"ל, עיכבו את תהליך החידוש. כמה מהמתנגדים פעלו במסגרת מחויבות/חשש מהרמטכ"ל, כי לכל מי שקיבל מינוי היתה מחויבות לממנה. לקציני החיל הראשיים בתקופת גור היתה מחויבות לרמטכ"ל. ההתנגדות היתה על רקע רעיוני-תורתי, על רקע אישי - מבחינת הפגיעה במעמד ובסמכויות וכנגד הסיכוי שהאלוף טל יתמנה למפקד המפח"ש. חלק מההתנגדות נבע בכלל מכך, כדברי תא"ל (מיל) בר-דוד, ש"כמה מהמשתתפים בדיוני מסכ"ל לא ידעו על מה הם דנים." כמה מהמתנגדים התנגדו, כי חשבו שצריך להקים זרוע, בני פלד לדוגמה, אם כי היו בחיל האוויר גם שהתנגדו, מתוך חשש לפיחות במעמדם, שכן הרמטכ"ל הופיע כמפקד זרוע היבשה, ואין צורך בעוד אחת. הרמטכ"ל לשעבר משה לוי: "בדבר עסקו הרבה שנים. חלק ניכר מהעיסוק בשנים אלה היה שדנו על כותרת, אבל כל אחד התכוון למשהו אחר. יש עד היום הרבה

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 163-165.

2 ROSABETH MOSS KANTER, "INNOVATION - THE ONLY HOPE FOR TIME AHEAD",

SOLAN MANAGEMENT REVIEW, (1984), 25 (4), P. 55

LIFSON: "ADATATION: A KEY TO ORGANIZATIONAL HEALTH", P. 37

HARDY & PETTIGREW: "THE USE OF POWER IN MANAGERIAL STRATEGIES FOR CHANGE, PP. 28-34

TICHY, MANAGING STRATEGIC CHANGE, PP 86, 133

LIPPITT, LANGSETH & MOSSOP, IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE, PP. 44, 74

JUDITH B. KAMM: "THE PORTFOLIO APPROACH...", P. 25

STEFANIE MENDEL & DANIEL M. ENNIS: "LOOKING AT INNOVATION STRATEGIES", IN RESEARCH MANAGEMENT (5,6/1985). VOL. 28, NO. 3, P. 37

R. BECKHARD & HARRIS, ORGANIZATIONAL TRANSITIONS: MAKING COMPLEX CHANGE, PP. 1-4

קידן, רפורמות במינהל, עמ' 76-80.

MILLER, INNOVATION, ORGANIZATION AND ENVIRONMENT, P. 16

ROSABETH KANTER, THE CHANGE MASTERS, P. 359

אנשים שאומרים שהיה צריך להקים זרוע, ואחרים אומרים שהיה צריך להקים איגוד יותר רופף. יש כאלה שאומרים שהיה צריך להקים את זה על-חשבון אגף במטכ"ל – ברמת המטה (מה"ד, לדוגמה). חלק ניכר מהוויכוחים היה שכל אחד עם הנימוקים שלו דיבר על יעד אחר, על מושג אחר. הוויכוח לא היה על אותן אמות מידה, מתוך כוונה להשיג את אותם יעדים – דיברו על דברים שונים. אלוף (מיל') מרון: "חלק מהמתנגדים אמרו שיש פה מין אנדרוגינוס – לא הולכים לאורך כל הדרך, ואם כבר רוצים, אז יש לעשות מפקדת חיל יבשה ולא לעצור בדרך. אחרים אמרו – לא בא בחשבון. חילות היבשה בצה"ל, בניגוד לזרועות הימית והאווירית שניתנות לשליטה מרכזית, נלחמים בכל הזירות, לכן לא ייתכן פיקוד על הכוחות. מה שכן צריך לעשות הוא הכשרת הכוחות למלחמה."

בן-גלי: "הדיונים היו מאוד נוקבים וחריפים, כשהכוחות בעד ונגד היו שקולים. זה תהליך שהיה צריך לקבל את הזמן הטבעי שלו עד שיתגבש. אנחנו הקשינו בעצם ההתנגדות – בעובדה ששני אלופי פיקוד וראש מה"ד, שהם תפקידים חשובים ואחראיים, התנגדו. נוצרה חזית של האלופים. חזית מתואמת עם התנגדות רעיונית וגם אישית לגבי טליק – למינויו כמפקד המפח"ש." ההתנגדות לוותה ביצירת חזיתות ובתיאום עמדות, כנגד החידוש ומי שהועמד בראשו. הגורמים הבכירים בצבא, שהתנגדו לתהליך, נמנעו מלשתף פעולה וניסו להכשילו. כך: "בעבודת המטה עם טליק, הוא ציין שיש התנגדות לשיתוף פעולה מצד גורמים במטה הכללי. אכ"א שיתף פעולה (משה נתיב היה בעד). אג"א – יוחנן גור היה נגד. אג"ת התנגד ולא שיתף פעולה (נתי שרונים). אגפי המטכ"ל והאלופים ניסו להכניס מקלות בגלגלים." המטה הכללי, לפי דר' ולד, הצטייר כ"מטה כללי, שחסרה בו לחלוטין התמחות מקצועית של 'מטה גבוה', שחוסם בנוקשות את נתיב הרפורמה העצמית שכל ארגון בריא אמור לספח. הנוהל של אי-אסטרטגיה, שמפעיל מטה כללי כזה לאורך זמן ביחס למבנה הכוח, לפיקוד, לאימונים ולאמצעי הלחימה, משפיע בהכרח על התוצאות ומעצב אותן ברוח הסינדרום הביורוקרטי. התכנון הצבאי ותהליך קבלת ההחלטות, המתבצעים בדרג המטה הכללי, מתבססים על מיקוח בין-סקטוריאלי, שתוצאותיו מושפעות בעיקר מעוצמתם היחסית של הגורמים המעורבים. במהלך התגבשותו של הקונסנזוס הולכים שיקולים מקצועיים-צבאיים וגשחקים, כיוון שמול חתירה חילית-סקטוריאלית בלתי-נלאית להגדלת משאבים, תקציבים ועוצמה יחסית – אין לשיקולים כאלה כל סיכוי מראש. ארגון צבאי, המתבסס על ביורוקרטיית יתר והמתפקד ברוחה, משעבד את המחשבה הצבאית-האסטרטגית של הפיקוד הבכיר ומכפיף אותה לראייה טכנוקרטית צרה ושמרנית."¹

אחד ממובילי ההתנגדות כנגד המפח"ש היה ראש מה"ד דאז, אמיר דרורי. "כראש מה"ד התנגדתי נחרצות, היתה לי נגיעה ישירה לנושא הזה – לשינוי הארגוני ביבשה, שנגע ליעוד ולתפקוד של מה"ד. ואני אז חשבתי שאין צורך מבחינה אישית בכך, כי אם עושים שינוי, אז עם עוד קצת תוספת מסוימת למה"ד פותרים את הבעיה של

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 137-138.

הצורך בשינוי ארגוני במסגרת הצבא. למעשה ה'תורה' כבר היתה אצלו, האימונים היו אצלו - זה נתן לו כושר פעולה נוסף, ועם תוספת מסוימת שקשורה בפיתוח, משהו בכוח-אדם ומשהו בתחום האמצעים של האימונים - זה ייתן את התשובה המתאימה לשנת 1978-9, לבעיות שהתעוררו באותה תקופה, מבלי להפוך את הצבא. והדבר הזה נבדק גם קודם. התנגדתי לאותה החלטת ביניים, משום שסמוך לכך זה נידון בהרחבה, לרבות במטכ"ל, והוחלט שלא עושים את השינוי. ואז הביאו את טליק". על רקע התנגדותו החזקה של ראש מה"ד למפח"ש, הוא גם התפטר מתפקידו במועד מאוחר יותר, בתקופת רמטכ"לותו של רפאל איתן. "התפטרתי. חשבתי שעוד כמה אנשים יתפטרו, אבל לא התפטרו. חתמתי על ניירות מסודרים של התפטרות, והשר קיבל את זה. ציפיתי, שמי שחשב כמוני יעשה את זה גם כן, אבל אף אחד לא קם. אני החלטתי שצריך לקום. הלכתי לעזר, והיו איתי יאנוש ומשה לוי. אמרתי לו את מה שאמרתי." בסופו של דבר, לא קיבל הרמטכ"ל את ההתפטרות. הניסיון של קצינים בכירים לאיים בהתפטרות, ליצור חזיתות ולגייס שותפים נגד, עיכב את קידומו של תהליך החידוש.

בצד המתנגדים נשמעו בצה"ל גם קולות שתמכו ברעיון. חיל השריון, למשל, קיווה אולי לזכות באחריות רחבה יותר על החילות האחרים. שכן, חיל השריון, כשמפקדיו היו חזקים, מילא את התפקיד של המפח"ש. איש לא מינה אותו, אמנם, אבל המפקדים לקחו לעצמם את התפקיד. ולדבריו של אלוף מיל' מוסה פלד, מפקד חיל השריון בעבר: "השריון הוא חיל של החילות... חיל השריון הוא הרוב של הצבא שלנו והוא הנושא העיקרי בעול המלחמה, ולכן התפיסה שלו איננה צרה." תמיכה נוספת הגיעה מהמכללה לביטחון לאומי, בפיקודו של האלוף מנחם מרון (מנדי). מרון החליט מיוזמתו לקחת את הנושא כתרגיל במכללה לביטחון לאומי. "מאחר שזה נושא שהיה ברומו של צה"ל באותו זמן, דיברתי עם הרמטכ"ל דאז, מוסה, והצעתי לו שניקח כתרגיל מסכם את בדיקת הנושא, וזה לאחר שטליק גמר את העבודה. הקמנו צוותים בתוך בית-הספר, שבחנו את כלל צה"ל. הלכנו וריאיינו את כל מי שקשור לנושא בצה"ל. אחר-כך הנושא הוצג למטה הכללי במשך יום שלם בפורום מטכ"ל, בנוכחות שר הביטחון. הצוותים במכללה לא קיבלו שום הנחיה או כיוון, הם בחנו את הסוגיות השונות, כשכל צוות בוחן סוגייה אחרת. כל צוות כזה היה סוברני להציג את שלו, ללא התערבות חיצונית. גם לקראת ההצגה עצמה לא נעשה שום שכתוב או תיקון עליידי בית-הספר עצמו. ראשי הצוותים עצמם הציגו לפני הפורום גם את התפיסה, הנושאים שבדקו, האנשים שריאיינו, הדעות שהושמעו, ולבסוף את מסקנות הצוות עצמו. השורה התחתונה - המסקנות היו כמעט בחפיפה עם העבודה של טליק, אם כי לא זהות. העבודה של המכללה לא באה לעשות הכפלה עם העבודה של טליק, אלא בכלל לבחון את היישום שלה, איך הדבר הזה ייראה בעשייה, בשטח." אמנם, אז זה נראה תיאורטי

בלבד. אולם למסקנות של המכללה לביטחון לאומי היו השפעות בצבא ובמיוחד בדרך המדיני – במשרד הביטחון.

יש אומרים, כי התמיכה שנשמעה בצה"ל מצד חיל השריון, אגף כוח-אדם, המכללה לביטחון לאומי וכדומה, נבעה מסיבות נסתרות. בן-גל: "כשטליק היה מפקד גיסות השריון, קציני המטה שלו היו: ציפורי, מנדי ונתיב (אחר-כך ראש אכ"א). הם למעשה היו ה'מרגלים' והשליחים של המפח"ש בצה"ל, מתוך נאמנות לסליק, ואמונה שטליק יהיה מפקד המפח"ש, ולאחר מכן יחליף את הרמטכ"ל (רפול). כל הצבא מנוהל במידה רבה בדרך של 'שמור לי ושמור לך'. ב'פקידות' הבכירה, בגנרליות הבכירה יש מה שנקרא 'אחוות לוחמים'. לא היתה אחוות לוחמים בין אותם אנשי שריון, שהיו במפגיי"ש בשנות ה-60, לבין רפול, שהיה קצח"ר אז, ופתאום הוא רמטכ"ל עם כובע אדום, ואנשי השריון מאבדים את אחיזתם. וכולם כפלגה הצטופפו סביב המנהיג הבלתי-מוכתר – טליק, שהיה צריך להפוך למפקד המפח"ש". על תמיכת המכללה לביטחון לאומי – יש גם האומרים כי מרון עיצב את המסקנות הללו כמפקד המכללה. קשה לקבל כי אכן כך הדבר. אמנם, מרון תמך בזה, והציג את תפיסתו ומדוע הוא חושב שזה חשוב. הוא ניסה להדגיש בפני החניכים, שכך צבא מודרני צריך להיראות. אולם הוא לא ניסה להכתיב. לדברי מתן וילנאי, נראה שרק היה זה מקרה, שרוב החניכים היו בעד. מרון: "זו פגיעה ביושר האינטלקטואלי להגיד, שמישהו יכול היה לסובב 30 חניכים במכללה ככה, שייתנו חוות דעת כזו. זה גם מנוגד לאופי הלימודים במכללה, שיש בה חופש אקדמי לא פחות מאשר בכל המוסדות האקדמיים האחרים. איש לא ניסה לכוון את תוצאות הלימודים. במכללה מעולם לא היה פתרון בית-ספר".

גם הרמטכ"ל שמינה וייצמן, רא"ל רפאל איתן, לא התלהב מתוכניתו של טל. בדיונים המרתוניים בנושא הוא נמנע מלהביע את דעתו. איתן לא רצה בהקמת המפקדה, אם כי אף פעם לא אמר זאת. הוא ידע, כי הקמת מפקדה לכוחות השדה עלולה לרוקן במשך הזמן את תפקיד הרמטכ"ל מתוכנו. הרמטכ"ל האמיתי של צה"ל יהיה, עם יישום החידוש, מפקד המפקדה, ואילו הרמטכ"ל יהיה רק מתאם בין הזרועות השונות. הרמטכ"ל נקט, לכן, מדיניות של השחיה מכוונת בביצוע התוכנית או באימוץ ההמלצות השונות. מרון: "ברגע שרמטכ"ל מתנגד לתוכנית ואלוף פיקוד אחד או שניים מתנגדים לתוכנית, אפשר לסחוב אותה באינסוף דיונים ודיונים, אלא אם כן יש מישהו שדופק על השולחן ומחליט – שר הביטחון – ואומר: תפסיקו לקשקש, דיברנו מספיק, אני רוצה שתעשו". במובן זה, בכל תהליך שינוי מורכב, נדרשת, על-פי BECKHARD & HARRIS, "מסה קריטית" של אנשי מפתח, אשר מחויבותם לשינוי הארגוני היא הכרחית כדי לספק את האנרגיה למימוש השינוי. היעדר אנרגיה זו אצל איתן וקודמו עיכב את יישום החידוש. כשהנהגה הארגונית לא היתה משוכנעת

בצורך בחידוש, בוזבוזו מאמצים ניכרים וזמן רב כדי לשכנע וליישם. משום כך יש הטוענים, כי אין לקבל תוכנית חידוש ולבצעה, אלא אם כן התחייב לה ראש המינהל – לא באופן שטחי אלא באופן יסודי.

איתן שינה את דעתו בהתאם לאילוצים החיצוניים. כשהרגיש מחויבות לשר הביטחון, גילה גם תמיכה בתוכנית. בתחילת ינואר 1980 הוא קבע, כי השינוי שהציע האלוף טל לארגונו מחדש של המטכ"ל הוא מחויב המציאות, וכי ניתן לבצע את הארגון מחדש בלי קשיים מיוחדים. "מי שסבור שיש כאן רעידת אדמה, אינו יודע במה מדובר. המעבר הוא פשוט וחלק ולא צריך לגרום לכל זעזוע. הוא יביא לחיסכון בתקציב, בכוח-האדם ובתפקוד המערכת. הצבא הוא ביסודו גוף שמרני, ואולי זו הסיבה להתנגדותם של השוללים. אולם השינוי שמביא עמו האלוף טל הוא חשוב, ותואם את צורכי הצבא אחרי מלחמת יום-הכיפורים".¹ חודש קודם לכן, בנובמבר 1979, הודיע איתן, כי בדעתו להקים מפקדה לכוחות השדה. הוא ביקש והפציר בטל לחזור לשירות קבע ולעמוד בראש המפקדה. הוא הסביר, שהוא רצה ורוצה בהקמת המפקדה, אך סגנו – האלוף יקותיאל אדם – עמד כמכשול בדרך לחידוש. כעת, בחלוף הזמן, הספיק הרמטכ"ל להתבסס בתפקידו ומעמדו היה איתן. הרמטכ"ל הבין, לדבריו, כי האלוף אדם יסיים את תפקידו עד סוף השנה. לשאלתו של טל אם איתן אכן רוצה בכך או שהוא עושה זאת כדי לרצות את שר הביטחון, השיב רפול שהיוזמה יוצאת ממנו ולא משר הביטחון; הדבר נכון גם ליוזמה וגם למינויו של טל כמפקד כוחות השדה. על-פי טל, עמדתו שלו היתה שונה, לו היה פונה אליו שר הביטחון ולא הרמטכ"ל. כשבועיים לאחר פנייתו הראשונה של הרמטכ"ל לטל, ביקש הרמטכ"ל לדחות את התהליך עד לתחילת שנת העבודה הבאה, מכיוון שהמטכ"ל עסוק בתכנון תוכנית העבודה לשנת 1980, ומכיוון שסגן הרמטכ"ל לא יפרוש עד לפני סוף פברואר 1980. אז תמך טל ברמטכ"ל, והסיכום היה שמפכ"ש תקום באפריל 1980, וסגן הרמטכ"ל יסיים את תפקידו בפברואר, כדי לאפשר את ביצוע עבודת המטה וההכנות להקמת המפקדה.² בעקבות סיכום זה (26.11.79), שהתקבל במשותף על דעת שר הביטחון, הרמטכ"ל והאלוף ישראל טל, חזר טל לשירות פעיל.³ טל: "בתחילה רפול תמך מאוד בכל התוכנית שלי וכתב מכתב שזו התוכנית הכי אינטליגנטית שהיתה ושנתקל בה. אבל אחר-כך הוא בגד בכל העניין".

בן-גל: "רפול איננו ולא היה אידיאולוג מעמיק בנושא המפכ"ש. זה לא מאופיו של רפול להאמין בפתרונות ארגוניים כתשובה לבעיות במלחמה. רפול יותר מאמין בפתרונות הנדרשים במלחמה, כמקצוענות, אומץ לב ומנהיגות, באימון, בטקטיקה נכונה". דרורי: "בהתחלה הוא חשב שיהיה לזה איזה מבנה מסוים, שלא יפגע במטה הכללי וביכולתו כרמטכ"ל לפקד על הצבא בצורה ישירה. אני אמרתי לו, שאני חושב שהצבא צריך להיות מאורגן לפי הצרכים של צה"ל ומדינת ישראל, ולא על-פי דפוסי

1 מוצרי, 6.1.80.

2 שלוש שנים לאחר מכן, ביוני 1982, נהרג האלוף יקותיאל אדם במלחמת של"ג.

3 מכתב מאלוף טל למנחם בגין – רה"מ ושר הביטחון, 27.8.80.

תיאורטיים. באיזושהו מקום היה ברור לו, שזה פגיעה ביכולתו של הרמטכ"ל וביכולת שלו כרמטכ"ל לתפקד. אם גם ניקח את התקופה - היו כמה פרשות מבחינה ציבורית בקשר למעמדו של הרמטכ"ל. הוא היה פגוע, היו כמה דברים שהיו אז בכותרות והרמטכ"ל ספג הרבה מאוד ביקורת. אנחנו הבנו, שבין השאר מכינים לו איזה שהוא דבר. ולגבי טליק עלתה האפשרות ליוורש, במקרה שהביקורת על הרמטכ"ל תוריד אותו. לאיתן, כמנהיג הארגון, היה צורך חזק לשמור ולקדם את ביטחונו, מעמדו ותדמיתו, הן בארגון והן מחוצה לו. הוא לא יכול היה להרשות לעצמו פגיעה במעמדו ובעתידו. בין איתן וטל נוצר "קצר אישי" עם הזמן, אם כי הרמטכ"ל הבין גם, שכרמטכ"ל ייווצר לו פתאום דרג ביניים. ולדברי אלוף (מיל') דרורי: "למעשה הוא יצטרך לעמוד מול אלופי הפיקוד, כולל הפעלת כוח בזמן מלחמה, ובניין הכוח - דרך מפקדה, ולא באופן ישיר. את זה הוא לא יכול היה לקבל."

בן-גל: "רפול תמך בתחילה במפח"ש בגלל שהתחייב ובגלל שהיה ידיד של טליק, עד שהוא שינה את דעתו האישית לגבי טליק, וכתוצאה מזה הוא שינה את דעתו גם לגבי המפח"ש. ולכן בתקופתו המפח"ש לא הוקם, והוא עיכב את ההקמה - סביב הבעיה הפרסונלית - רפול-טליק. אולם, רפול הוא גם עשיר בניסיון במלחמה, והוא רואה את המלחמה העתידית. יש בו המון ניסיון ואינטואיציה בריאה. ורפול הבין שאי-אפשר במלחמה להקים גוף שיהווה חיץ בין הרמטכ"ל לכוחות ולבין אלופי הפיקודים. זה תהליך זרימה בלתי-טבעי, שאולי מתאים לצבאות גדולים שנלחמים הרחק מהבית, כמו צבא ארצות-הברית. הצבא שלנו קטן מאוד, עובד במעגלים קצרים, ולא יכולים להקים פה מין מפקדות ביניים בזמן מלחמה. ורפול באינטואיציה שלו ראה את הבעייתיות שמפח"ש יכולה לגרום בשעת מלחמה." מנהיגים ארגוניים מתנגדים לעתים קרובות לארגון מחדש, המציב רמות מינהל חדשות בינם לבין הכפופים להם, לפי KAUFMAN (עמ' 12-14). כך גם הרמטכ"ל, שחשש מגופים חזקים בינו לבין עיקר הכוח הצבאי - ביבשה. טל המשיך "לדחוף" את תוכניתו, כשהוא מנסה לגייס יותר ויותר תומכים סביבו. פעילותו רק הוסיפה לעימות עם הרמטכ"ל.

המתח בין איתן לטל סביב נושא המפח"ש הגיע לכך שהרמטכ"ל לא רצה לבסוף להקים את המפקדה: רק טל היה יכול להקים אותה, ואיתן לא רצה לתת לו כל דריסת רגל. רפול גם "תמך במלחכי פנכה, בבינוניות", כדברי בר-דוד, וטל לא היה כזה כלל וכלל. ייתכן שהשינויים בעמדתו של הרמטכ"ל נבעו ממהלך טקטי, שכוונתו היתה להביא את הרעיון לידי חנק איטי והקפאה עמוקה. אך אין ספק, כי כרמטכ"ל חדש לא היתה לו כל כוונה להתבטל או להתגמד מול פונקציה חדשה, בעלת עוצמה אדירה ובעלת פוטנציאל ניכר להחליף אותו בעתיד. מהלכיו של איתן להשקיע ולטבע את רעיון החידוש תוכננו בקפדנות יתרה. סביב הנושא היתה סדרה של 14 דיונים, כשהדיון האחרון - שבו הרמטכ"ל היה צריך להחליט - לא קיים. כשדנו על הנושא בממשלה אמר

הרמטכ"ל, שכל האלופים מתנגדים למפח"ש. טל: "אמרתי לפרוטוקול שהרמטכ"ל משקר. אמרתי שבבילה התקשרו אלי אלופים ואמרו לי שהם בעד, וביקשו שאגיד זאת בישיבת הממשלה, ואת שמותיהם." הרמטכ"ל אמנם לא לחץ ואיים על המפקדים הבכירים בצבא, הכפופים לו, אך, כדברי מתן וילנאי, הוא הביא לכך ש"היתה תווית שמי שהוא בעד המפח"ש הוא נגד הרוח של הצבא באותה תקופה. כי הרמטכ"ל חושב אחרת, וזה לא מקובל שתת-אלוף יחשוב אחרת מהרמטכ"ל".

בשלב מוקדם מאוד, לאחר הכרזתו של הרמטכ"ל על הקמת המפח"ש, בעוד טל יושב במפקדתו הארעית ועוסק בהתאמת רעיונותיו למציאות של צה"ל, נתגלה כי למחלקת ההדרכה במטה הכללי נוספו תקנים חדשים. כל זאת, בידיעה ברורה כי עם קבלת תוכנית הארגון מחדש, יינטלו ממה"ד סמכויות, שיועברו למפקדת כוחות השדה. בניגוד לתפיסה של המפקדה החדשה, שאף אושרה על-ידי שר הביטחון וועדת השרים לענייני ביטחון, הרחיבה מחלקת ההדרכה את סמכויותיה¹. "היה צריך כמה דברים לחזק בתוך מה"ד, כדי להשלים פערים", כדברי אמיר דרורי, ראש מה"ד דאז. מדובר בתגבור האימונים ובהעברת התקציבים ישירות למה"ד, ולא - כבעבר - כסעיף בתוך תקציב אג"א². לדעתו, חיזוק מה"ד בא לפתור צרכים ארגוניים, ולא כדי להכשיל את הקמת המפח"ש. "מה"ד חוזק ויכול היה לתת תשובות. עם עוד כמה שינויים קטנים אפשר היה לעשות (במה"ד) את מה שצה"ל היה צריך בשנת 1979". איתן הגדיל בתקופה זו - ראשית שנות ה-80 - את מה"ד, בנה אגפים ויצר תקנים. לפי בר-דוד, הוא ניסה למצוא דרכים, שבהן אפשר לטרפד את הקמת המפח"ש. הוא אף אישר לראש מה"ד להיות בוועדת מינויים בכוחות היבשה, דבר שלא היה מעולם.

צה"ל כגוף ארגוני שמרני ונוקשה, נמנע מליישם את החידוש, על אף שזה קיבל את כל האישורים המתבקשים לכך. הארגון, ומנהיגיו בראשו, נקט את כל המהלכים האפשריים כדי לקצץ את החידוש, לעכב את תהליך אימוצו ולנסות לבטל את יישומו. הצבא התנגד לכך, מתוך התנגדות טבעית לשינויים. הצבא קפא על שמריו ונשאר במערכת של שמרנות. אינטרסים אישיים הכתיבו את הביצוע בפועל. כך התמשך הביצוע ועוכב עוד ועוד, כאשר את "הנזק שנגרם לצבא" כתוצאה מכך, כדברי תא"ל (מיל') בר-דוד, "ניתן להעריך במאות מיליוני דולרים בתקציב". הכישלון של ארגון להתמודד בבעיות חדשות נובע לא אחת מכך, שלא מביאים בחשבון את ההתנגדות לחידוש. ההתנגדות איננה רק פסיבית, ויכולה להיות אקטיבית ונחושה. ההתנגדות איננה תמיד רציונלית או אינטלקטואלית, ונובעת לעתים קרובות משיקולים ומאינטרסים צרים, גם כאשר

1 על המשמר, 23.9.80.

2 אג"א, לדעת דרורי, חישב ודרש תשלום עבור המחיר המוערך לאימון, ולא עבור המחיר שהאימון עלה בפועל. וכך, לפי בר-דוד, אג"א בפועל "גונב" תקציבים ממה"ד, מאותו חלק תקציבי שלא נוצל באימונים (האימונים אינם מתנהלים תמיד במתכונת מלאה).

החידוש עשוי להועיל לארגון ולקדם את האינטרסים הארגוניים. האמוציונליות גוברת על הלוגיקה בקבלת חידושים, לפי DE GREENE (עמ' 476-479). האקלים הארגוני הוא מפתח לאיתור כשלים ארגוניים ביישום החידוש. צה"ל, כ"אימפריה של אחוזות", מאופיין באקלים ארגוני קשה. ארגון מאמץ חידושים חייב להיות גמיש, פתוח לרעיונות ולתפיסות חדשות בסביבתו, עירני לשינויים בהווה ולשינויים צפויים, לומד מניסיון ובעל יכולת תגובה מהירה. במובן זה, הרבה מאוד מהכשלים הצבאיים הם כתוצאה מ"מיליטריזציה" מוגברת, המתבטאת בקשיחות, קפיאה, צמצום היוזמה המקומית, אי-גמישות בתהליכים, סירוב להכיר בצורכי שינוי והתנגדות לאימוץ וליישום של חידושים¹. הארגון ומנהיגיו סבלו מ"עיוורון מנטלי", מ"ראייה מתועלת", מעקשנות ומהגנה עצמית.

צה"ל כארגון גדול, צנטרליסטי ושמרני; בעל מבנה ריכוזי של קבלת החלטות; פיקוח ארגוני הדוק, המאופיין במערכת ביורוקרטית בעלת ערכים קבועים ונוקשים, יכול בנקל להיחשב לארגון דוחה חידושים, ומכאן סביר היה גם להניח שידחה את החידוש שבו מדובר. כמו כן, היוזמה לשינוי חייבת לבוא מתוך הדרגים הבכירים בארגון, אם רוצים שהחידוש יצליח. בארגון היררכי, בעל מבנה סמכותי מדרגי ופורמלי, חיוני לכוון את ההשפעה/הלחצים לאימוץ וליישום של החידוש, מצד הדרג הבכיר ביותר. המעורבות של כל הדרגים בארגון בקבלת ההחלטות בתהליך האימוץ, הכרחית גם היא להצלחת החידוש. צרכים אלה מתבטאים רק בחלקם בחידוש שלפנינו, וחלקיות זו היתה גורם מעכב ביישום. אולם, כארגון צומח, בעל היסטוריה ארוכה יחסית של חידושים, בעל צינורות תקשורת יעילים, אשר היה חייב לשפר את תדמיתו החיצונית, היה צה"ל דווקא קרוב ליישום החידוש. כארגון ביורוקרטי בעל משמעת חזקה והיררכיה מוגדרת, קל היה לו דווקא, משהוחלט לבסוף על הקמת המפח"ש, לאלץ את המסגרת הארגונית ליישם את החידוש. דרורי: "הצבא הוא אמנם ארגון ביורוקרטי גדול, אך הוא ארגון שצריך ויכול לשנות את עצמו. ומבחינה זו יותר קל לו אפילו מגופים אחרים, צריך להיות לו יותר קל. כי מרגע שמחליטים, הדברים אמורים להתבצע. בגופים אחרים ההתנגדויות יכולות להיות הרבה יותר משמעותיות, ולבסוף לטרפד עניין. בצבא יש יכולת להחליט ולעשות. בגופים אחרים יש אילוצים יותר קשים."

5. קבלת ההחלטה על הקמת המפקדה

ההחלטה על הקמת מפקדה לחילות השדה התקבלה פעמיים. יישום החידוש עמד על הפרק, במובן זה, בשני מקרים ובשני מועדים שונים. הסיבה לכך נבעה אולי מהעובדה,

1 ראה ב: DE GEENE, THE ADAPTIVE ORGANIZATION, PP. 294-297.
ROTHMAN, ELICH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, PP. 32-33
ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, PP. 64-66

שחהחלטה נכפתה למעשה על הצבא על-ידי הדרג הפוליטי, דהיינו שר הביטחון. משך הזמן, שבמהלכו נאלץ צה"ל "להתכופף" ולקבל את החידוש, מבטא את הקושי לבצע שינוי ארגוני כפוי. ההחלטה על הקמת מפקדת כוחות השדה, כפי שהצטיירה בהצעתו היסודית והמקפת של האלוף טל, היתה החלטה ארגונית בעלת חשיבות רבה ובעלת משמעות גדולה לכושרו של צה"ל ולהתפתחותו בעתיד. ניתן להניח, כי וייצמן הבין את חשיבות המפקדה היבשתית, על רקע כהונתו בעבר כמפקד חיל האוויר – שם יש מפקדה אחת בעלת מבנה אופטימלי, ומניסיונו כראש אג"מ במטכ"ל – תפקיד שבו למד על ה"בלגן" החילי במטכ"ל ועל חוסר האיזון הפנימי בחילות היבשה. החלטתו של וייצמן להקים את המפח"ש העידה, כי האיש מסוגל לאמץ תפיסות חדשניות. בקבלו את ההחלטה הסופית, בדצמבר 1979, לאחר עיכוב של שנה, הראה וייצמן, כי ברגע שהתפנה מהמשא ומתן לשלום עם מצרים הוא נחוש בדעתו לתפקד גם כאחראי על מערכת הביטחון, ובתוכה צה"ל. אולם, נחישות זו לא התקבלה בקלות על-ידי מפקדי הצבא בדרגי פיקוד בכירים. גם בין אלה שגורסו כי יש צורך במימוש תוכנית טל, נמתחה ביקורת על הדרך ועל הסגנון, שבהם הוחלטו ההחלטות. בישיבה המסכמת שהיתה במטכ"ל ב-29.11.79, נשמעו אף טונים חריפים על-ידי כמה מבכירי האלופים¹.

"הסגנון הווייצימני", שבו נתקבלה ההחלטה ליישם את החידוש, קומם את המפקדים בצה"ל. היתה מצדם התמרמרות על כך, ששר הביטחון הופיע בישיבת המטכ"ל, הודיע לאלופים על החלטתו, ורק אחר-כך ביקש מהם להתייחס אליה ולערוך דיון. לדבריו של רא"ל (מיל') משה לוי: "הדרך של וייצמן – קודם החלטה ואחר-כך לעשות דיון, היתה בעוכרי הדבר אז. ההתנגדות היתה גם לשיטה שעשה את זה. הוא הודיע לכתבים (העיתונות) שיהיה מפח"ש ואחר-כך היה דיון". המצב, שבו הועמדו רבים מהאלופים בפני עובדה מוגמרת, יצר אצלם תחושת עלבון. העובדה שההחלטה נפלה אצל וייצמן ואיתן, בלי לשתפם, והעובדה שכמה מהם קראו עליה בראשונה בעיתון, הביאו אותם להתבטא בצורה חריפה למדי, ולרמוז על התפטרות צפויות מצדם². התמרמרותם גדלה יותר משנודע להם במהלך הישיבה, כי עוד לפני תחילתה ביקש וייצמן לזמן את הכתבים הצבאיים לשעת צהריים, כדי להודיע להם על הקמת המפקדה. לאלופים היה ברור כי שר הביטחון הציב בפניהם עובדה מוגמרת, כשהוא מבקש מהם להיות חותמת גומי להחלטתו. אמנם, נדרשת מסגרת פורמלית ומוסכמת כדי לקבל החלטה באשר ליישום חידוש/שינוי ארגוני³, אך, כדברי דרורי: "החלטה אומרים לאנשים בצורה מכובדת, ואז הם לא חייבים לקבל אותה. מה שהיה הוא שבאנו ביום בהיר לדיון מטכ"ל, ואז העיתונאים, שהיו שם כבר לפנינו, סיפרו לנו, שהם חיכו בחוץ כדי לקבל את ההודעה

1 מעריב, 3.12.79.

2 איתן הבר, ידיעות אחרונות, 14.12.79.

3 ROTHMAN, ELICH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, PP. 30-31

על השינוי. חיכו שם עשרות עיתונאים. כל המטה הכללי היה מלא. אמרו לנו שבאו לקבל את ההודעה על הקמת המפח"ש. כשהגענו שמענו מהעיתונאים שהוחלט על השינוי הארגוני הזה, כשירענו שזה כבר נידון ונדחה. כעסנו מאוד שמשמשים בנו כחותמת גומי, ושלמעשה אנחנו צריכים ללמוד על השינוי במטה הכללי ובמבנה הצבא דרך העיתונאים. אלוף (מיל) אמיר דרורי מוסיף ואומר: "זה לגיטימי, ששר הביטחון יכול היה להגיד למטכ"ל: החלטתם מה שהחלטתם, המלצתם מה שהמלצתם, אבל אני רוצה ככה - ואתם תעשו ככה. כלומר, אני לא כופר בזכותו, אבל אני כופר בשיטה הזאת. אני גם לא יודע מה הוא הבין בשינוי. היה ברור לו בגדול, שצריך היה לעשות איזשהו שינוי, והשאלה היא אם הוא הבין את כל המשמעויות של השינוי. מה שהיה ברור לי, שלא יכול היה להיות פה איזשהו מין מצב, שהמטה הכללי ילמד את זה דרך העיתונאים, שכבר מחכים בחוץ להיכנס כדי לשמוע את ההכרזה על השינוי." אנשים מעוניינים להיות מעורבים בהחלטות גדולות באשר לעתיד הארגון; והשתתפות היחידים בתהליכי קבלת ההחלטות סביב החידוש היא מקור להנעתם בעתיד בדרך חיובית, בכל מה שקשור במימוש ההחלטות ויישום החידוש. השתתפות בקבלת ההחלטות מאפשרת ליחיד להבין את הבעיה באופן כולל, להכיר את המטרות ולהזהות עמן, להרגיש אחריות ומחויבות למימוש ההחלטה, ולפעול בהמשך בהרגשה של שביעות רצון¹. במובן זה יש הבדל בין החלטות קולקטיביות, של רוב המאמצים הפוטנציאליים, לבין החלטות אוטוריטביות של מעטים, שבהן החידוש נכפה על חברי הארגון מעמדת כוח. יחד עם זאת, החלטות אוטוריטביות עשויות לצמצם את ההתנגדות הצפויה לשינוי. דרגת האימוץ גבוהה יותר בדרך של החלטות אוטוריטביות מאשר בדרך שיתופית. אולם, כאשר החבר בארגון שותף בקבלת ההחלטה, הוא ישאף יותר ליישם את השינוי שבו קשורה ההחלטה. בהחלטות קולקטיביות נקשרים חברי הארגון במחויבות כלשהי באשר לאופי ולדרך של היישום. החלטות בהסכמה הן אפקטיביות יותר, בגלל ההרגשה שיש לשותפים יכולת השפעה על התהליך².

נראה היה, כי ויצמן התעלם מהתסיסה בקרב הפיקוד הבכיר, ויחד עם הרמטכ"ל ניסה לאלץ את המטכ"ל ליישם את התוכנית. הוא הסביר, כי זו דרכו להתליט "שכך וכך צריך להיעשות: מה ואיך לעשות יחשבו האחרים בשבילנו". הוא אף הוסיף: "כך אני נוהג לעיתים. מחליטים וקובעים את המסגרת - ואחר-כך פונים אל הפרטים הקטנים."³ בהליכים ארגוניים מסוג זה חשובה גם הנחישות של הדרג הארגוני הבכיר, ולא רק הפוליטי בתהליכי קבלת החלטות, באשר לאימוץ רעיון החידוש⁴. איתן פעל בתחילה ברוח דומה לזו של השר שמינה אותו, וכרמטכ"ל חדש ניסה אולי להפגין את

1 מאן ו-נף, "לקראת הבנה של ניהול אנושי", דינמיקה של ארגון, עמ' 240.

ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, ORGANIZATION AND INNOVATION, PP. 79-84, 2
102-103.

3 איתן הבר, ידיעות אחרונות, 14.12.79.

HARDY & PETTIGREW: "THE USE OF POWER IN MANAGERIAL STRATEGIES FOR 4
CHANGE", P. 14

יכולתו לאלץ את האלופים לקבל את רצונו הנוכחי. כן: "היה דיון ארוך, שבו אמר כל אחד את דעתו. היו הרבה מאוד מתנגדים, אבל הסיכום של וייצמן ורפול היה שזה יהיה. ההחלטה נתקבלה במיעוט דעות. זו לא החלטה ראשונה שנתקבלה על-ידי רפול במיעוט דעות. רפול קבע הרבה פעמים ש'ככה יהיה'. רפול לוקח החלטות גם כשהוא בדעת מיעוט." פעולתם ההחלטית של שר הביטחון והרמטכ"ל, בניגוד לאווירה הכללית במטכ"ל, היתה בלתי-שקולה מספיק נוכח העובדה שהיה ברור, לפי מוטה גור, "שהחלטה שכזו היא לא מסוג ההחלטות שבהן נותנים פקודה. בלי רצון, הבנה ושיתוף פעולה, זה לא יכול לצאת לפועל." "החלטת וייצמן, לפי תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד, "היתה נמהרת ולא במקום. היא יצרה רק נזק, משום שאם הוא היה מתאפק ונותן למטכ"ל לעשות את ההחלטות, היה המטכ"ל 'בולע את הצפרדע'. הוא דחף את המטכ"ל לפינה." יחד עם זאת, ישנם קצינים בכירים בצבא, שקיבלו את הדרך הזו של כפייה וילנאי: "לא היתה ברירה; שינוי ארגוני כזה אפשר לקבל רק בכפייה מבחוץ." רבים מזהירים מפני גישה של "הריני מצווה". אך יחד עם זאת, חקיקה, שהיא הנחיה פוליטית חזקה, פועלת כאמצעי שכנוע יעיל. חותם החוק, מצווה פוליטית, הוא מההנעות החשובות, המשפיעות על עובדי ארגון לקבל את סמכות הארגון (כגון: משרד הביטחון, כנסת, ממשלה). האכיפה, לפי סיימון, מפחיתה את מידת הרצון של הארגון, להתמיד בהתנהגותו הישנה¹. מרדכי ציפורי מסביר את נקודת ראותו במשרד הביטחון באותה תקופה: "אין שינוי ארגוני שלא נעשה על-ידי כפייה. כל גוף שואף להתמיד במצבו, אלא אם כן יפעלו עליו כוחות חיצוניים אחרים. גופים לא משנים את עצמם, והשמרנות תופסת. ההחלטה של וייצמן, לאחר הדיונים, היתה סופית. היא הובאה לממשלה וקיבלה את אישורה. שם, וגם בוועדת חוץ וביטחון, ישבו אנשי צבא בכירים לשעבר, כך שהדבר לא נתקבל כלאחר יד."

הדרג המדיני לא התכוון להתעכב עוד ביישום התוכנית ולהתמהמה בדרך של ניסוי מוקדם או שלב ביניים. הכוונה היתה לבצע, ומהר. ציפורי: "בנושא זה לא יכול להיות שום ניסוי על בסיס צר, כמו שאי-אפשר לעשות ניסוי על הריון. מכניסים אשה להריון, אז יש או הפלה או ילד. והפלה יכולה להיות אסון, לכן נעשו כל הבדיקות בהיגיון רב. ויש גם ניסיון של הצבאות האחרים - זה לא היה ההריון הראשון בעולם. היתה כוונה להיכנס לביצוע ולבצע עד הסוף. לא חשבנו על הפלה." ייתכן שבמשרד הביטחון לא חשבו על "הפלה" והתכוונו בכל מחיר להשיג "ילד", בדמות המפקדה החדשה. אולם, מחיר ה"אונס" לא נשקל מספיק. התנגדות ה"יולדת" (צה"ל) הוכיחה בסופו של דבר, כי בכפייה לא יהיה הריון. המחשבה, כי "הדרך היחידה היא לכפות את ההחלטה מלמעלה"², התנפצה נוכח העיכוב בצבא ליישם את החידוש, והדבר התבטא במיוחד

1 ה"א סיימון, "הבטחת היענות לשינוי", דינמיקה של ארגון, עמ' 485-488.

2 מרדכי ציפורי, הארץ, 14.9.80.

לאחר התפטרותו של שר הביטחון. במובן זה, אם ננסה להפעיל לחץ על בני-אדם למען יאמצו שיפורים/שינויים/חידושים ארגוניים מתוך כפייה, סביר מאוד שאנשים אלה יגלו התנגדות, ישימו לאל את הכוונות המקוריות, יסלפו את הרעיונות ואת הכללים שנקבעו בדרכים בלתי-רצויות, וייטשו אותם ברגע שבו ירפה הלחץ המופעל עליהם. קדמה ארגונית אמיתית תלויה באימוץ של רעיונות והחלטות שינוי/חידוש מרצון, ומתוך הכרה עצמית. יש לקבל את השינוי מרצון ומבלי שיופעלו לחצים. זה תהליך של הבנה עצמית, תוך פעולות גומלין ותיאום. יש להתגבר על ההתנגדות ויש להכריח אמנם את החולקים, אך לצורך שיתוף פעולה. ההתנגדות, לפי קיידן, היא סימן שקיימות בעיות, שטרם באו על פתרונן בתהליך השינוי. הכפייה עלולה להחמיר בעיות אלו¹. על-פי זה ניתן למצוא קשר והשפעה חזקים בין קבלת ההחלטה לדרך האימוץ, ולאופי התנהגותו של תהליך החידוש בהמשך.

וייצמן לא הצליח להשיג בפועל את רצונו, מעבר להחלטה הנחושה שקיבל עוד בזמן כהונתו. בסופו של דבר הוא לא הצליח לכופף את המערכת, כולל את הרמטכ"ל, כדי שהתוכנית תיושם וטל יעמוד בראש המפקדה. הרמטכ"ל לשעבר, דן שומרון: "כאלוף פיקוד אני הייתי מאוד בעד זה שטליק יקים את המפח"ש. נפגשתי אז עם עזר ואמרתי לו: אני מאוד בעד זה ומאוד בעד זה שטליק יהיה המפקד, אבל ברור שיבוא גל עכור של התנגדות לכל שינוי, וזה חלק מהחיים. ויש אנשים שבכלל לא מתנגדים למפח"ש, אלא מפחדים בכלל שטליק יהיה רמטכ"ל ויתפוס להם מקום. אם אין לך כוח ואתה מעריך שאין לך כוח לעמוד בגל העכור הזה ולהגיד: 'חבר'ה, סיכמנו, אני עומד מאחורי העניין הזה', אז תוותר עכשיו ואל תכניס את טליק לעניין, כי זה ידחה את המפח"ש לעוד שנים". וייצמן לא שעה לאזהרות, לפי מוסה פלד. הוא פעל בגישה משלו, כשמצד אחר הוא גם נמנע מלהיכנס לעימות ישיר עם הרמטכ"ל. היה עליו להעריך את החיכוך לפני שבא לכלל החלטה, אך משקיבל החלטה היה עליו לדחוף זאת קדימה, ולדבר פלד, "היתה לו היכולת לעשות את זה". ההחלטה ש"נשארה על הנניר" לא הוצאה אל הפועל במהלך כהונתו של הרמטכ"ל איתן. הוא עמד כסכר איתן מול כל ניסיונות הכפייה, מתוך השקפתו כי "לא ניתן יהיה לכפות את התוכנית מלמעלה", בשעה שלדעתו "מערכת הביטחון לא מודעת לצרכים הארגוניים המיוחדים של צה"ל". מאז צה"ל לא נכנס ל"הריון" המתוכנן של וייצמן וציפורי, עד למינויו של משה ארנס לשר הביטחון. הוא גילה תקיפות ונחישות בלתי-מתפשרת בנושא זה.

מיד עם כניסתו לתפקיד הורה ארנס לרמטכ"ל, משה לוי, לעבד תוכנית פעולה להקמת מפקדת חילות השדה. החלטתו של ארנס העידה, כי כשר ביטחון חדש הוא מתכוון להתערב גם בתחומים הארגוניים של עבודת הצבא. ארנס קיבל את החלטתו לאחר שקיים שיחות עם אלופי צה"ל, שמע את דעותיהם בתחומים השונים, והתרשם כי גם

1 קיידן, רפורמות במינהל, עמ' 11, 30, 73.

אלה שהתנגדו להקמת המפקדה בעבר שינו את דעתם בעקבות מלחמת שלום-הגליל. ארנס סיכם כבר את הנושא עם משה לוי, עוד כשהיה מועמד לתפקיד הרמטכ"ל, ובין השניים הושגה הסכמה, כי המבנה של צה"ל ישתנה וכי כוחות היבשה יוכפפו למפקדה אחת, שתאגד את כל החילות השונים הנוטלים חלק בקרב היבשה. החלטתו של שר הביטחון החדש לא היתה ההחלטה היחידה בתחומים צבאיים, שאינם קשורים רק למינויים. הוא קיבל החלטה גם בנושא של פיתוח אמצעי לחימה והכנסת מערכות חדשות ומתוחכמות לשימוש בכוחות היבשה. כמרצה בטכניון, כסמנכ"ל התעשייה האווירית וכיו"ר ועדת החוץ והביטחון בעבר, האמין ארנס בצורך לנצל את הכושר הטכנולוגי של ישראל ולעשות הכול כדי לשלב בכושר זה גם את הצבא. שאיפתו בשלב הראשון היתה להשיג אינטגרציה מלאה בין חילות השרה, ושהמטה הכללי יחלוש בצורה טובה יותר על זרועות צה"ל, כמתחייב מלקחי מלחמת יום-הכיפורים. לצורך זה החליט להקים את המפח"ש. בשלב השני שאף להגביר את העוצמה על-ידי פיתוח אמצעי לחימה חדישים¹.

את השלב הראשון במטרותיו היה לו קשה מאוד ליישם. הקמת המפקדה החדשה, בניגוד לרצונו של הארגון, לא היתה קלה עבורו, כך שבנוסף על התנאי שהציב בפני משה לוי לפני מינויו לרמטכ"ל, הוא נאלץ להפעיל אמצעי שכנוע נוספים. רק בשיתוף עם יועץ שר הביטחון ישראל טל, מנכ"ל משרד הביטחון, האלוף (מיל') מנחם מרון, וראש אג"מ, האלוף דוד עברי, הצליח במאמץ ניכר לשכנע את משה לוי וסגל הפיקוד הבכיר בצה"ל לקבל הן את הקמת המפח"ש והן את מינויו של מי שיעמוד בראשה, אלוף דן שומרון². החלטתו על יישום החידוש היתה סופית ומוחלטת; הוא אף קבע כי צה"ל יקבל את התוכנית בלי שהמטה הכללי יערוך דיון מחודש בנושא. נחישותו היתה ללא פשרות, והוא לא התכוון להתמהמה. כדבריו: "ההתנגדויות שהתעוררו בימי וייצמן מנעו מווייצמן לדחות את הנושא. במקרה שלי אני פשוט הכרעתי, ובמקום התחלתי בביצוע. לא נתנו לעצמנו זמן להמשיך, לטחון ולדוש בזה, אלא אף שמתי את זה כתנאי למינוי הרמטכ"ל. לולא זה היה כך, לו הרמטכ"ל היה נכנס והיינו רושמים את זה כנושא שעליו צריך לדבר, ייתכן שעד היום זה לא היה מתבצע. זה יכול היה להתממש רק בצורה מאוד חדה. זה חמור אם בעידן הזה של מהפכה טכנולוגית - צה"ל לא ערוך ארגונית כדי לנצל את המהפכה וכדי לצעוד ראשון. אסור לנו לא להיות ראשונים ולמצוא את עצמנו מול הפתעות טכנולוגיות, כפי שהיה במלחמת יום-הכיפורים ובמלחמת ההתשה. ראיתי בזה את המפתח לאותו כושר הרתעה שיכול למנוע מלחמות. הרגשתי, שיש צורך לתפוס מיד את השור הזה בקרניים, כי אחרת זה לא יתבצע. זה היה בין הדברים שראיתי אותם כחשובים ביותר. היו אמנם נושאים אחרים שראיתי צורך ללמוד אותם, לדון ולהתייעץ ולהגיע למסקנה, אך פה היה ברור לי שזה חשוב ושם זה לא ייעשה מיידית, אז אחר-כך יהיה קשה מאוד לעשות את זה. בר-לב, מאיר עמית, רבין ואחרים שמו את הדגש בוועדת חוץ וביטחון על העלות

1 מעריב, 25.3.83.

2 הארץ, 10.10.83.

התקציבית. אני לא חשבתי על הצד התקציבי, זה היה בעיני כל-כך חיוני בבניין צה"ל, כך שהשאלה אם זה יעלה בכמה מאות אלפי דולרים יותר או פחות היתה בעיני שאלה שולית. האינטואיציה הארגונית שלי היתה שזה צריך לחסוך לנו כסף. אבל גם אם היו מוכיחים לי שזה יעלה קצת יותר, הייתי אומר: אין דבר, בואו ונעשה את זה, כי צריך."

קצין תותחנים ראשי לשעבר, תא"ל (מיל') עודד טירה, טוען, כי "הדרך שבה הלכו מקבלי ההחלטה על המפח"ש בתקופת ארנס היתה דרך שאיננה נכונה לבנות מסגרת ארגונית כזו. יש כמה כללים, שעליהם צריך לשמור כשאתה הולך לבנות מבנה ארגוני חדש. קודם כול, למקבלי ההחלטה צריך להיות ברור בדיוק מה מטרת הארגון החדש, וזה לא היה ברור, לא למקבלי ההחלטה ולא לשותפים לדיסיפלינה הזו. לפי תחושתי, זו היתה הנחיה של הדרג המדיני, שגם הוא לא הבין מה הכוונה." כפי שיפורט בהמשך, פעל הדרג המדיני להקמה מהירה של המפח"ש, כשהמפקדה הוקמה בשלב הראשון אף בלי תוכנית הקמה. זאת, בשעה ש"הקמת המפח"ש איננה אירוע שגרתי בתולדות צה"ל. זה שינוי קיצוני, שיש לעשותו באופן מושכל, ולא כהימור. זהו שינוי ארגוני מהותי ורציני, המחייב שכנוע, ולא רק מוכתב כפקודה. החלטות חפוזות ללא דיון רציני, ואילוצים אישיים לא ענייניים, קבעו החלטות גורליות לכושרו המבצעי של דרג השדה," והביאו - לדעתו של אלוף (מיל') ברי"כוכבא, "לשטחיות מקצועית, למתח רב, לנזקים, לכפילויות, לחיכוכים ולמאבקים על סמכויות. ההחלטות התבססו כביכול על "לקחי מלחמה", שלא הוסקו בתהליך מסודר ומבוקר, אלא נבעו מהשקפות פרטיות של כמה מקבלי החלטות, מבלי שעבודת מטה מסודרת תבחן את תקפותם ואת מהימנותם של הלקחים הללו." יחד עם כך, כדברי מוסה פלד, "אנשי צבא מורגלים בכך שדנים בנושא של שינוי ארגוני, והבעיה היא עד קבלת ההחלטה. מאותו רגע שמתקבלת החלטה, כולם נתונים לאותו כיוון על מנת לבצע אותה. זה קשור בתרבות ההתנהגות של הצבא, בשעה שבארגונים אחרים יש הרבה מאוד מצבים, שבהם מחבלים בהחלטות הארגון." לא כך בצבא ולא כך בצה"ל, המאופיין במשמעת ארגונית תקינה. ובמובן זה, כדברי משה לוי, "כשמסתכלים איך עובד ארגון - זה דוגמה טובה. כשארגון מקבל החלטה, הגדולה שלו והמבחן שלו זה אם הוא ארגון טוב שיועד לממש את ההחלטות, גם אם הן לא מתקבלות על דעת כולם." תהליכי קבלת ההחלטות, שהתמשכו סביב אימוץ הרעיון, היו בסופו של דבר ארוכים וקשים יותר מאשר היישום.

פרק ו'

יישום

1. הקמת המפקדה - הכנסת החידוש הלכה למעשה

לאחר החלטת הממשלה ליישם את החידוש, הורץ בצה"ל "תהליך מסודר של דיונים ופקודות". על-פי השר ארנס, גם "היתה תוכנית, די בפרטים עם מידה מסוימת של הדרגתיות. לא היה גל הלם, אלא הדרגתיות", כשהתפיסה גובשה עם הזמן. זמן זה היה אמנם קצר, אך על אף זאת הוצעו בו כמה הצעות מנוגדות, אשר התחרו ביניהן בפרק זמן של חודשים אחדים: מחודש מרס עד אוקטובר 1983. התחרות היתה בין גישת "זרוע יבשה" לבין גישת "מפקדת-על לחילות השדה". הדעות משכו לכאן ולכאן, אך לכולם היה ברור, כדברי ראש אג"ת, האלוף מנחם עינן, כי מפקדת חילות השדה לא תשלוט על כוחות מבצעיים, לא יהיו לה מצבות או פיקודים להפעלת הכוח, והיא תופקד על הפעלתם של ארבעה חילות השדה - חי"ר, שריון, ארטילריה והנדסה - בעיקר בתחום ההדרכה. בהקשר האחרון תוכנן להכפיף את כל בסיסי ההדרכה של חילות השדה למפקדה, ובכך יוסרו מן המטכ"ל מטלות מסוימות. בצה"ל היה גם ברור, כי האופי שעל-פיו תעוצב מפקדת חילות השדה לא יביא לחשש כלשהו מיצירת מטכ"ל שני, כפי שהיה בעבר, וכי המבנה הארגוני שיקום יהיה האופטימלי בתנאים הקיימים¹. מדברי האלוף עינן ניתן להבין, כי בצה"ל היו רבים שחיפשו פשרה. פשרה זו התבטאה בהצעה שהמפח"ש לא תחליף את מפקדות קציני החיל הראשיים, אלא תהיה מעין מפקדת-גג במתכונת תוכנית גונן. מפקדות קציני החיל הראשיים ימשיכו לפעול, אך יהיו כפופות למפקד המפח"ש. המפקדה החדשה לא תוכננה, כאמור, לשלוט על כוחות מבצעיים, ותפקידה העיקרי תוכנן לאחד את נושא ההדרכה ותורות הלחימה, כפי שהיו מצויים עד אז במפקדות קציני החיל הראשיים. גם השליטה, שהיתה מתוכננת למפח"ש בנושא כוח-אדם, היתה אמורה על-פי הפשרה להיות מוגבלת ביותר, וכך גם יכולת חלוקת כוח-אדם בצה"ל. במובן זה, כאשר יש כמה אלטרנטיבות אפשריות

1 במחנה, 29.6.83.

לחידוש, אומצה האלטרנטיבה שממנה ניתן לסגת בקלות רבה יותר¹. נראה היה, כי קברניטי הצבא השאירו דרך נסיגה.

על-פי מתכונת הפשרה, עיקר תפקידה של המפח"ש התבטא בפיתוח תורות לחימה, נושא שפוזר עד אז בין מה"ד ומפקדות קציני החיל הראשיים. אולם פיתוח תורת לחימה איננו רק נושא תורתי עיוני. יש לזכור, כי לפיתוח תורת הלחימה יש השפעה על מערך האימונים, בניית התוכניות בקורסים השונים, חלוקת כוח-אדם בין החילות ופיתוח אמצעי הלחימה. בכך גם היתה תוכנית הפשרה מותירה בידי החילות ומפקדיהם רק מעט מן הסמכויות הקשורות בפיתוח תורות הלחימה, על כל ההשלכות השונות. במקביל למתכונת הפשרה הועלתה ההצעה המקסימליסטית של "זרוע היבשה", בלי סמכות פיקוד במלחמה, ובשלב מסוים, באוגוסט 1983, היא אף כמעט התקבלה. אז קיבלה התוכנית להקמת המפח"ש תפנית, והמפקדה החדשה תוכננה לקום כ"מפקדת זרוע היבשה של צה"ל, במקביל לזרועות האוויר והים". רעיון זה עמד במקום התוכנית, שאותה ייצג ראש אג"ת חודשיים קודם לכן, לפיה היתה המפח"ש אמורה להפוך למפקדת-על של קציני החיל הראשיים. גם ברעיון המקסימלי לא תוכננה אמנם מפקדת זרוע היבשה להפעיל את הכוחות במלחמה, אלא להיות אחראית על הקמתו של כוח היבשה בצה"ל ולשלוט על תקציבים, כוח-אדם, פיתוח אמצעי לחימה, מערכת הקניית תורות לחימה, ובשלב מוקדם - גם על מודיעין השדה². תוכנית זו נראתה כמהפכה בצה"ל, אולם במשרד הביטחון הבטיחו, כי ההחלטה הסופית לא תהיה ארגון מחדש. דובר על כך, שבשלב הראשון היא תקיף רק את המפקדות, כך שהחיילים אף לא ירגישו בשינויים³. הדעות השונות שיקפו את ה"הדרגתיות", שאותה חייב שר הביטחון, משה ארנס, וכן את המגמה שעל-פיה הוקמה המפקדה. את הגישה הצה"לית, בהקשר זה, מבטא האלוף (מיל') אברהם סמיר: "יש דברים שאי-אפשר לשנות במכה אחת, אלא יש ללכת בתורת השלבים. הפשרה היא, שבמקום כלום יהיה משהו באמצע, שאפשר לשפר אותו. גם האוגדה התפתחה בשלבים. מבנה בסיסי לא יצליח אם לא יחשבו כל שנה איך לשפר אותו. על אחת כמה וכמה כשמדובר במחשבה אסטרטגית - איך לבנות את הצבא". "תורת השלבים" מאפיינת את הדרך שבה התגבשה המפח"ש. צעד ראשון בדרך זו היה ביטול של תפקיד מפקד גיסות השריון. בספטמבר 1983 הוטל על האלוף משה בר-כוכבא - המפקד היוצא של גיסות השריון - לעמוד בראש צוות ההקמה של המפח"ש⁴.

בתקופה הקצרה שבה פעל צוות ההקמה, הונחתה עבודת הצוות על-פי תפיסתו של מפקד גיסות השריון היוצא, ולפיה "חילות השדה חיוניים, ואסור להחלישם בהקמת המפקדה החדשה. המפקדה צריכה, לדעתי, לשאת אופי של מפקדה - מתאמת, מצומצמת בהיקפה ומשימתית". המשימות העיקריות של המפח"ש צריכות לכלול,

1. ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, ORGANIZATION AND INNOVATION, P. 42

2. הארץ, 23.8.83, 11.8.83.

3. מעריב, 25.3.83.

4. ידיעות אחרונות, 26.8.86.

על-פי האלוף בר-כוכבא, את הנושאים הבאים:

- * פיתוח תורה בין-חילית וקידומה.
- * שיפור הקרב המשולב ושיתוף פעולה בין-חילי.
- * גיבוש תוכניות-אימונים והכשרה לחילות השדה, מרמת חטיבה ומעלה.
- * השפעה על גיבוש המבנה, הארגון והסדר של חילות השדה.
- * השפעה על מיצוי כוח-אדם, לאיוש מיטבי של מקצועות הלחימה¹.

על-פי תפיסה זו היה למפקדה תפקיד עיקרי - של השפעה, שיפור וכדומה, ללא כל מעמד קובע ו/או סמכויות מוגדרות של בניין הכוח היבשתי, על כל המשתמע מכך.

על-פי תפיסתם של מפקדי גיסות השריון, מפקדת גיסות שריון מילאה למעשה חלק גדול מתפקידי המפח"ש. אבל תוך כדי מילוי התפקיד נוצרו חיכוכים רבים וחילוקי דעות, בגלל הגדרת התפקידים. מפקדי החי"ר, החת"מ וההנדסה לא היו אמנם תחת פיקודו של מפקד גיסות השריון, אבל היחידות שלהם היו חלק מהאוגדה, שהיתה באחריות מפקד הגיס. על-פי אלוף (מיל') מוסה פלד: "ההחלטה הראשונה במטכ"ל, חודש/חודשיים אחרי שעזבתי (1979/80), היתה שהאחריות לאוגדה נלקחת ממפג"ש ומועברת למה"ד, ומפג"ש אחראית לרמת החטיבה, כמקצח"ר: זה אחראי לחטיבות החי"ר, וזה - לחטיבות השריון. ובזה, בעצם, כאילו ביטלו את אחריות-העל של השריון בקרב היבשתי. בתהליך הנגיסה בתוך מפקדת גיסות שריון, הבינו את האבסורד הזה, והיו צריכים להחזיר את המוטטלת ולהקים את המפח"ש. לכאורה היו צריכים להכניס למפג"ש את מפקדי החילות, והיו מקבלים מפח"ש. למפג"ש בזמני לא היה חסר הרבה, כדי להיות כמו המפח"ש של היום. היה צריך לקחת את מפג"ש ולהוסיף לה את התפקידים והסמכויות ולקרוא לה מפח"ש, וכן להעביר לה את הסמכויות מהמטכ"ל. אבל, אז לא היתה יד מכוונת לכך. בתקופתי ניסו חמש-עשרה פעמים לקחת את האוגדה ממפג"ש, וזה לא הצליח אפילו פעם אחת. אילו היה מפקד מפג"ש אווז במושכות מול מטכ"ל וממלא את הפונקציה גם של מפקד מפח"ש, אולי לא היו מקימים מפח"ש. היה מפקד דומיננטי, שהיה תופס את החלל ועונה על האתגר." תא"ל (מיל') אבישי כץ: "לכאורה, מפקד גיסות שריון היה אמנם הקצין הבכיר מבין קציני החיל - אלוף מול תת-אלופים, אבל הוא היה צריך לעסוק קודם כול בשריון. לא היה לו זמן, למרות שהיו כמה מפקדים בגיסות השריון שרצו לקחת אפסטרופסות על החילות האחרים. אבל זה לא הלך, כי החילות הללו התנגדו, וגם הצבא התנגד."

עם פרישתו של האלוף משה בר-כוכבא מגיסות השריון (5.10.83) מונה תא"ל עמוס

כך לקצין שריון ראשי. בהודעה רשמית של דובר צה"ל נמסר, כי "אלוף משה ברכוכבא סיים את תפקידו כמפקד גיסות השריון ויתמנה לתפקיד אלוף פיקוד הדרום. עם סיום התפקיד בוטלה מפקדת גיסות השריון ותפקידיה יועברו לקצין שריון ראשי (קסניר) ולמפקדת חילות השדה".¹ למחרת נכנס לתפקיד מפקד המפח"ש, האלוף דן שומרון, כשחילות הרגלים, ההנדסה והתותחנים עמדו להצטרף גם הם למפקדתו, בפרק זמן קצר. החידוש יושם מיידית, בלי לבצע ניסוי מוקדם של השינוי, לפני קבלת מחויבות מלאה של הארגון לעתיד. מפקדות קציני החיל הראשיים הוכפפו למפח"ש בדצמבר 1983. תהליך זה הביא לצמצום משמעותי ביותר של מפקדות החילות, ולביטול ענפים ומחלקות בהן. שינוי סטטוס המפקדות החילות פגע כאמור במיוחד במפקדת גיסות השריון. בשאר החילות היה אמנם השינוי מכאיב, אך פחות קיצוני. בדרך זו מומש בעיקרון במלואו השילוב והאיזון, שנדרש בעבר, והוגשמה הנחיית הרמטכ"ל: מפקדת החיל הגדול, המורכב והחשוב ביותר (השריון), השווה בגודלה ובסמכויותיה למפקדת קצין הנדסה ראשי.² בשלב זה שאלו מפקדי השריון האם אמנם זה איזון? – כיצד ניתן להשוות בין חיל, המפעיל אוגדות לחומות שלמות, לבין חילות מסייעים, המורכבים מסדרי כוחות קטנים – חטיבות בודדות, לכל היותר? תסכולם של מפקדי חיל השריון באותה עת היה רב, מה גם שמפקד המפח"ש לא היה איש שריון מובהק. הפגיעה של ביטול החיל היתה חזקה מאוד אצל השריונרים. ייתכן שאילו היה עושה את זה איש שהוא שריונר ביסודו, הבעיה כלל לא היתה מופיעה. "היו אומרים שלהיפך – השריון סיפח אליו עכשיו את כל האחרים", כדברי הרמטכ"ל דאז, משה לוי. "זה לא נעלם ממני כשמיניתי את האנשים, אבל זה לא היה שיקול מספיק קובע לשים דווקא איש כזה ולא אחרים. אילו היו אומרים שמפקד גיסות שריון הוא מפקד המפח"ש, אז כל העניין הזה היה גראה אחרת – היו אומרים שהשריון בלע את החילות האחרים. אילו היה הצירוף שמפקד המפח"ש היה 'אקס' מפקד גיסות שריון, זה היה מונע את התסכול הזה של השריונרים, והתוצאה הסופית לא היתה משתנה, אם כי ההרגשה הסופית אצל אנשי השריון היתה יותר טובה. אבל, בשביל ההרגשה בלבד לא ממנים אנשים. למפג"ש לא היו סמכויות של מפח"ש. היא לא ייצגה כלל את ח"ר, חת"מ. מדי פעם הכניסה יסוד זה או אחר: קורס מג"דים, קורס מ"פ (בהיבט רב-חילי) וכו'. אלה יסודות משניים, שלא היו מעוגנים במבנה הזה. הם גיסות השריון לא הציגו תוכנית עבודה של היבשה, לא עשו תוכנית מו"פ, תוכנית רכש, לא עשו תוכנית חלוקת כוח-אדם של היבשה. היו כמה פינות, שבהן מפקדי מפג"ש קיבלו סמכויות של קורסים שונים, ובתחומים אחרים – אחוזים ספופים בלבד."

1 הצופה, 6.10.83.

2 אלוף משה ברכוכבא: "מה חידש המפח"ש", מערכות, 12/87, עמ' 7-6.

הקמת מפקדת קצין שריון ראשי, במקביל לביטול מפקדת גיסות שריון ולהקמת המפח"ש, לוותה בתסכול גדול של אנשי השריון. קצין שריון ראשי - תא"ל עמוס כץ, מונה לתפקידו בלי שהתפקיד יפורש לו, כי "לאף אחד לא היה ברור מה זה. הבנתי שהולכים ליצור משהו, אבל לא ידעתי שהולכים ליצור דבר כזה, שהוא למעשה חיסול החיל או צמצומו עד לכדי יכולת מינימלית לתפקד." תא"ל עמוס כץ הבין, שהוא הולך לתפקיד קשה, "אך לא תיארתי שעד כדי כך." מה גם, שאף בעבר "לא הייתי בטוח בנחיצותו. חשבתי שאת אותה פונקציה יכול וצריך למלא מה"ד, אולי עם סמכויות אחרות." בפועל הוקמה המפח"ש על בסיס מפקדת גיסות השריון, כאשר על-פי קצין שריון ראשי לשעבר: "פה היתה טעות. הלכו על חיל השריון, ואותו כיסחו." לדברי דן שומרון, "אפשר לעשות מפח"ש על בסיס גיסות שריון, מה"ד, קצח"ר, קהנ"ר או תותחנים." צריך להחליט על בסיס מפקדה כלשהי לעשות את זה, ולהגיע בסופו של דבר לאותן תוצאות, אם רוצים אמנם להגיע לתוצאה מסוימת. "השאלה היא לאיזו תוצאה אתה רוצה להגיע, ולא על בסיס מה אתה עושה את זה. לא משנה אם האנשים הם משריון או ממפקדה אחרת."

חיל השריון סבל בתחילה יותר מכולם מהקמת המפח"ש. "באופן טבעי," כדברי דן שומרון, "השריון היתה המפקדה הכי גדולה, והיא גם שילמה את המחיר הכי גדול לטובת המפקדה המשותפת." הקשיים של מפקדת קצין שריון ראשי התבטאו בדברים טכניים, הפשוטים ביותר, כמו משרד וטלפון. קצין החיל, שעמד בראש החיל הגדול ביותר ביבשה, היה "זרוק באיזה צריפון, וזה משפיע על הסמכויות והמעמד. למפקדה (מקשנ"ר) השאירו אחריות ונטלו סמכויות," כדברי עמוס כץ. היא היתה צריכה כעת לקבל סמכויות ומעמד ולבנות את עצמה מחדש. קשייו של קצין שריון ראשי התבטאו בהיעדר מקום פיסי לנהל ממנו את החיל, בהיעדר כוח-אדם, אמצעים וכדומה. נוכח העובדה שמפח"ש התמקמה בבסיס מפקדת גיסות שריון לשעבר, והשתלטה על המקום, היה צריך לבנות את מפקדת חיל השריון מהתחלה. כץ: "ואז זה הלך: תפוס ככל יכולתך. ממני לקחו הכול ולי לא היה מה לתפוס. קצינים התחילו למשוך שולחנות. ישבתי לבד, בחדר בבית, והתחלתי לכתוב מכתבים." מפקד חיל השריון החדש ניהל את החיל והקים את מפקדת החיל בחדר קטן בביתו שברחובות. גם המפקדה החדשה (המפח"ש) לא נהנתה מתנאי עבודה נוחים, לדבריו של אלוף יעקב לפידות: מבחינת מיקום, "המשרדים היו קטנים וצפופים ובלתי-מתאימים. היה צורך בכ-450 משרדים, אך בפועל היו רק מחצית, ואף פחות. שני קצינים ישבו בתוך משרד אחד, ללא אמצעי תקשורת, כמו מחשבים. ליחידות היה קשה לקבל את המפח"ש ולמפח"ש היה קשה לדבר עם היחידות. גם מול המטה הכללי היתה בעיה של תקשורת." אלה היו הקשיים שליוו את הקמת מפקדת חילות השדה בימיה הראשונים. קשיים אלה בלטו במיוחד נוכח היעדר פקודת הקמה מפורטת, כפי שיפורט בהמשך.

מפקד המפח"ש הראשון, דן שומרון, התבטא בעבר בזכות הקמת מפקדת כוחות השדה, עוד בהיותו קצין חי"ר ראשי, כאשר הנושא הוצג בידי האלוף שמואל גונן. גם

כאשר הוצעה תוכנית מפקדת כוחות השדה על-ידי האלוף טל, נקט שומרון את העמדה המקסימליסטית יותר, ואף תמך בהפיכת המפקדה המוצעת למפקדת זרוע יבשה, במשמעות של בניין הכוח היבשתי. מיישם החידוש היה, במובן זה, תומך נלהב של הרעיון לאורך זמן. "דן שומרון היה בעד תמיד, עוד כשהיה קצח"ר וכאלוף פיקוד (דרום), כדברי רא"ל (מיל') משה לוי, "השאלה היא בעד מה היה. אני חושב שה'בעד' והיעד השתנו כל הזמן, והמבנה היה שונה במידה זו או אחרת, אבל דן היה בעד המבנה הזה כל הזמן ועשה את הדבר הזה גם כשהיה צריך להיות הנפגע העיקרי כקצח"ר. דן שומרון, על-פי האלוף (מיל') בן-גל, "היה בעד, כי האמין באינטגרציה הבין-חילונית, שיכולה להתבצע על-ידי מפקדת-על. הוא היה בעד זה, כי היה חברו של טליק והיה נגד רפול". לדן שומרון היה הרקע המתאים ביותר, שילוב של חי"ר ושריון, והוא היה מקובל מאוד בצבא, לפי מתן וילנאי. שומרון היה אלוף פיקוד לשעבר, היחיד שנשאר במערכת לאחר שבן-גל השתחרר. "התחושה היתה", לפי מנחם עינן, "שעל מנת להגיע את הקמת המפקדה צריך לקבוע משהו שהיה 'אקס' אלוף פיקוד, והוא היה כמעט מועמד יחיד. היו לו הרבה מאוד יתרונות מהיכרות אינטימית של שני חילות עיקריים בתוך המפח"ש, חי"ר ושריון, ודי טבעי היה להטיל עליו את התפקיד". "קשה היה למצוא בין אלופי צה"ל אדם יותר מתאים רק לשלב ההקמה", כדברי תא"ל (מיל') יהודה כהן - קהנ"ר דאז: "כדי לעבור את השלב הקשה והמכאיב הזה, דן שומרון היה מתאים מאוד. יש לו סבלנות עצומה, והוא גם מוכן לבלוע הרבה דברים, התבטאויות קשות, התפרצויות שלא במקום ודברים בוטים מצד מפקדי החילות. דן שומרון האמין במפח"ש והיה מוכן לשלם את המחיר הזה, וכך הוא ניווט את זה".

הרמטכ"ל, משה לוי, והאלוף דן שומרון סיכמו את מסגרות הפעולה והסמכויות של המפקדה החדשה, ימים אחדים לפני כניסתו של שומרון לתפקיד. הסיכום קבע, כי מפקדת חילות השדה תעסוק בבניין כוח היבשה בצה"ל ותרכז בידיה את נושאי פיתוח תורת הלחימה, פיתוח ורכישת אמצעי לחימה, הקצאה וויסות של כוח-אדם בכוח היבשה, וכן - את נושא האימונים וההדרכה¹. מסיכום זה ניתן להבין, כי לגוף החדש נועדו סמכויות רחבות יותר ממה שסברו בתחילה, וכי למעשה הוא עמד ליטול מידי ראש מה"ד קציני החיל הראשיים סמכויות רחבות. בפקודת יום של האלוף דן שומרון נאמר בין היתר: "מפקדה זו תרכז בידיה את האחריות לבניין כוחות השדה מהגורמים השונים העוסקים בכך היום, ובכך תאפשר ניצול נכון יותר של המשאבים". המפח"ש נועדה להיות ארגון יעיל וחסכוני, שיקצר את מוטת השליטה של קציני החיל הראשיים על גופי הביצוע של חילותיהם (בסיסי ההדרכה), ויפשט את עבודת המטה של החילות מול הדרגים הממונים. הארגון החדש הונחה, כי המפקדה תיבנה תוך חיסכון מרבי ומהותי בכוח-אדם, ברכב, בתנועה ובאמצעים².

1 מעריב, 6.10.83.

2 מערכות, 12/87.

- המשימות העיקריות שנקבעו למפח"ש היו:
- * ייעול מינהלת כוח-האדם.
 - * העמקת השילוב הבין-חילי.
 - * בנייה איכותית של הכוח היבשתי ללחימה.
 - * מיצוי התקציב לפיתוח אמצעי הלחימה.
 - * חיסכון מהותי בכוח-אדם ובאמצעים.
 - * פיתוח תורת לחימה לחילות היבשה.

בעת מינויו של האלוף דן שומרון למפקד המפח"ש, נמצאה הקמת הגוף החדש בשלביה הראשונים ביותר, ובצה"ל תהו רבים מה תהיה צורתו ועד היכן יגיעו סמכויותיו של החידוש. השלב הארגוני הראשון בדרך לבניית המפקדה היה בחירת צוות בראשותו של האלוף שומרון, שהוקם מיד עם כניסתו לתפקיד. צוות זה כלל קצינים בכירים בדרגות אלוף-משנה ותת-אלוף, שתפקידם היה לעסוק, כל אחד בנפרד, בבניית האגפים השונים: תורה ופיתוח, שלישות, אג"מ, הדרכה, תחזוקה וכוח-אדם. צוות זה הוא חלק מהמלצות ועדת החידוש, בראשותו של טל. ועדת השינוי דאו קבעה שלבי הקמה ומינוי מפקד, שיקים צוות, אשר לאחר מכן יאייש את המפקדה ויבצע את ההקמה. דן שומרון וצוותו היו צריכים להיות אלה שיעצבו את דמות המפקדה העתידית ושינהיגו את המהפכה הארגונית בצה"ל. לאישיותו של שומרון, שהיה מן התומכים העקביים ביותר בארגון מחדש של חילות היבשה, וליכולת השפעתו על המערכת הצה"לית, היתה משמעות מכרעת על עיצוב המפקדה ועל התפתחותה. בצה"ל היה ברור, כי חלקותיהם השמורות של החילות השונים ושל האגפים במסכ"ל ייפגעו במסגרת הפעילות המחדשת. לכן היה צורך בהוראות חד-משמעיות, שימנעו כפילויות ואי-בהירות. אולם האלוף שומרון לא נכנס לתפקיד קיים, ובהיעדר פקודה מלאה וברורה להקמת המפקדה הוטלה עליו משימה כפולה: לתכנן ולבצע. יחד עם זאת, לא נכנס מפקד המפח"ש לחלל ריק. לדבריו: "צריך להבין שזה לא היה מצב שלא היה שום דבר – אתה בונה וכשאתה מוכן אתה מקבל אחריות. הדברים עבדו כל הזמן. זה כמו לשפץ בית ולעשות בו שינויים בזמן שגרים בו. אתה עושה עבודה יסודית בתוך הבית וגר בו באותו הזמן". במובן זה, יישום החידוש צריך להיות, לפי KANTER, חלק מהמבנה והתרבות הארגונית, ולא מבודד מהמסגרת הארגונית ומתהליכי הארגון. יש צורך בשינוי מודרג, באימון ובהכשרה, שבמסגרתם צריכים האנשים ללמוד כיצד להשתמש במבנה החדש, בידע חדש, בשיטות חדשות וכדומה, במקביל להמשך התקין של החיים הארגוניים. הארגון חייב להמשיך בתפקודו התקין, תוך כדי הרצת תהליך החידוש².

1 סמכויות המפח"ש ומסורתיה, כפי שפורסמו על-ידי דובר צה"ל, מפורטות בסוף הפרק.

2 ROSABETH KANTER, THE CHANGE MASTERS, PP. 299-300, 358

לגבי רבים עתיד היה דן שומרון להיות, בחודשים שלאחר מינויו, ה"איש הרע מהמפח"ש". מיד עם כניסתו לתפקיד הוא החל בתהליך של "חדירה", שבו מועבר החידוש ליחידות הארגוניות השונות ולפריפריה הארגונית. ה"חדירה" היא שמירה על החידוש, תוך הרחבתו וחיזוקו בארגון עם הזמן. מבנה השינוי, מטרותיו, תוכניותיו האסטרטגיות והטקטיות ליישומן – כל אלה משפיעים על תהליך החדירה ועל רמת מיסודו של החידוש בסופו של דבר¹. האלוף שומרון היה צריך להיות זה שידרוש להעביר אליו תקציבים ותקציב כוח-אדם; שידרוש ליטול סמכויות המצויות בידי אחרים, לבטל תקנים ולשנות את המערכת הארגונית בצבא. הוא היה זה שיצטרך לייעל ו"להוריד בהדרגה" את המערכת של קציני החיל הראשיים שמתחתיו, כמו גם לנגוס במערכת המטכ"ל שמעליו. היה עליו להיאבק באלופי הפיקודים, כדי ליטול מהם סמכויות קיימות ולהאציל למפקדתו סמכויות חדשות, כמינוי קצינים לתפקידים בכירים ושינויים פרסונליים אחרים. שומרון היה אמור להיות ה"איש הרע", שיאמר, לדוגמה, לחיל התותחנים, כי אין תקציב לקנות טילים מסוג מסוים וכי יש לאמן את גדודי החיל בצורה אחרת, על מנת שישתלבו בקרב עם החילות האחרים. הוא היה אמור להיות הפוסק בין הדרישות החיליות, המאזן בין החילות והמחליט על צורכיהם העתידיים.

בצד השינוי במסגרת הארגונית והשינוי בארגון כולו, היה צורך בשינוי החוקים והכללים הבלתי-פורמליים בארגון, שהם מעבר לאלו הקובעים את המבנה הארגוני הרשמי, ושהם מעצבים את האקלים הארגוני במהלכו היום-יומי – שינוי בהתנהגותו הכוללת של הארגון. קצינים רבים בצה"ל הביעו על כן את החשש, כי הרמטכ"ל וראש אג"מ עלולים למצוא את עצמם בשלבי ההקמה הראשוניים כמין גננת, כשהם מפשרים בין האלוף שומרון לבין אלופים וקצינים בכירים אחרים, שהמפח"ש ינגוס בסמכויותיהם. תופעה זו היתה נמנעת בחלקה הגדול לו היה מובהר לכולם בתחילת הדרך, כי שומרון זוכה לגיבוי מלא מהרמטכ"ל ומשר הביטחון. גיבוי, שיוכל להפחית למינימום את העימותים ואת הערעורים². לולא הובטח לו גיבוי כזה, קרוב לוודאי כי לא היה מסכים לקבל את התפקיד. גיבוי היה מובטח לו אמנם משר הביטחון, אך לא בהכרח מהרמטכ"ל, אשר ראה את יישום החידוש בצורה מצומצמת יותר, היו שסברו, בהקשר זה, כי הרמטכ"ל לא יאפשר לדן שומרון לנגוס בסמכויות אגפי המטכ"ל, וכך להחליש גם את כוחו-הוא, אלא יעמוד דווקא כשומר-סף וירסן את ההתעצמות הפוטנציאלית של ראש המפקדה החדשה.

אמנם, "הרמטכ"ל אישית לא כל-כך רצה לעסוק בזה", כדברי דן שומרון, ו"במסגרת

GOODMAN, BAZERMAN, CONLON: "INSTITUTIONALIZATION OF PLANNED 1
ORGANIZATIONAL CHANGE", PP. 240-241

2 מיכאל גרטי, הארץ, 10.10.83.

קשיי ההסתגלות היו גם קשיי הסתגלות לרמטכ"ל, אבל היתה לו מספיק פתיחות לראות את היתרונות של המפח"ש, בזמן שהגוף הזה מתקיים, ולראות את התוצרת החיובית שלו. הוא קיים את הבטחתו, ולא התנגד. מאיזה שהוא מצב בהתחלה, של עמידה על הגדר, הוא בהחלט, בסופו של דבר, שיתף פעולה. לכל הדברים שעשיתי, קיבלתי בסופו של דבר אישור מהרמטכ"ל. הרמטכ"ל גם נתן לי גיבוי, כסגן רמטכ"ל, בכל ההעברות מהמטה הכללי למפח"ש. תא"ל (מיל') עמוס כץ: "האסטרטגיה של משה לוי היתה כזו, שראשית לא רצה להתחכך בהתנגדויות, ושנית - לא בדיוק היה שלם עם זה. יכול להיות שחשבי: עם הזמן זה ימות לבד. לוי לא יצא מגדרו. להרגשתי, הוא נתן אחר-כך לאמיר דרורי יותר גיבוי - היתה אז יותר הבנה ותיאום." תא"ל (מיל') יהודה כהן: "ההתרשמות היתה שמשה וחצי נתן למפח"ש להתנהל. לא היה עידוד או הכוונה לעניין הזה. הוקם מפח"ש, כי היתה פקודה להקים מפח"ש. נושא היכמיה היה ברקע. בין דן שומרון ולמשה וחצי - לא היתה כימיה. הרמטכ"ל גילה לויאליות להחלטת שר הביטחון, אך לא היתה דבקות מצדו." לעומת זאת, ישנם קצינים בכירים דאז, שלא הבינו את ה"דבקות" שגילה הרמטכ"ל במפח"ש. תא"ל (מיל') עודד סירה, קתמ"ר דאז: "היתה לי תחושה שמבחינה מסוימת הוא לא כל-כך בעד, אך להפתעתי הרבה הוא גילה דבקות מפתיעה לפעמים, בדרך ההקמה. עצם העובדה שהוא אמר קודם נקים ואחר-כך נראה, מראה שהוא דבק במשימה, כי אחרת הוא יכול היה לגרור עבודת מטה לאורך שנים. מה יותר קל מלגרור עבודת מטה, ועוד דיון ועוד דיון. לגרור את זה שנתיים-שלוש, ובסוף הקדנציה ארנס עזב, בא רבין, וגמרנו - אין מפח"ש. הוא לא עשה את זה. הוא דבק מאוד במשימה והיה מאוד הוגן. הוא היה מאוזן בגיבוי. היו מקרים, שבהם נדמה היה לי שהגיבוי מוגזם, ולעתים - לא. האיש התנהג בעניין זה בצורה מאוד מכוגרת ומאוזנת." במובן זה, חשובה מאוד פעולתה של הנהגת הארגון ללגיטימציה של ההחלטה על החידוש, ודה-לגיטימציה של ההתנגדויות לחידוש, השימוש באסטרטגיות הנהלתיות, כשימוש בהפעלת כוח היררכי ליישום החידוש - ההנהלה משתמשת בכוחה כדי להשיג תפוקה רצויה, וכדי לעשות את התפוקה הזו למוסכמת ולמקובלת בארגון. כמו כן, משתמשת ההנהלה בהשפעתה למנוע היווצרותם של קונפליקטים צפויים, אשר עשויים להיות הרסניים בתהליך היישום¹. נראה, כי לרמטכ"ל, גם אם שינה את דעתו מאז התנגדותו כאלוף פיקוד, לא היו הרבה ברירות. שומרון: "עצם הידיעה שלשר הביטחון הנושא הזה חשוב והוא עומד מאחורי זה - הדבר מחלחל. זה לא השפעה ישירה של הדרג האזרחי: זה השפעה עקיפה, והיא קיימת, והיא חשובה מאוד כדי להזיז פרויקט כזה." יישום מוצלח של חידוש דורש, במובן זה, תמיכה בסביבה החיצונית². יחד עם זאת, בעוד שהדרג הפוליטי יוזם לא

HARDY & PETTIGREW: "THE USE OF POWER IN MANAGERIAL STRATEGIES FOR 1
CHANGE", P. 36

BURKE, ORGANIZATION DEVELOPMENT, P. 134

LIPPITT, LANGSETH, MOSSOP, IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE,
P. 150

ROTHMAN, ELICH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, P. 43 2

אחת את החידוש, הרי שהיישום נמסר לדרג המינהלי – לאותם ביורוקרטים שהתנגדו לחידוש בשלביו הראשונים (משה לוי, למשל). מידת הפיקוח של הדרג הפוליטי הולכת ופוחתת ככל שרמת חיישום יורדת, ועוברת לטיפול של היחידות המרכיבות את הארגון. בתהליך זה גובר כוחם של אלה, אשר השמיעו את קולם בעבר כנגד החידוש, בשעה שהביצוע היה נתון כעת בידיהם.

דן שומרון היה ידוע כאיש מטה מעולה, המדייק מאוד בניסוחיו ואינו משתמש במלים ללא צורך. הדברים שכתב בפקודת היום, עם כניסתו לתפקיד, משקפים את דעתו ונחישותו כנגד העיצורים הארגוניים האפשריים: "כל שינוי ארגוני מוליד בהכרח התנגדויות; יכולתו של צה"ל לבצע שינויים כמתחייב נובעת לא רק מעצם היותו מערכת היררכית ברורה, אלא בעיקר מפני שצה"ל נתפס על-ידי המשרתים בו כמעשה שליחות, שייחודו – ראית הכלל בקודמת לשיקול הפרטי.¹ בניסוח החד-משמעי מבהיר שומרון לכולם, כי התנגדות המערכת הביורוקרטית מוכרת לו, אבל כוונתו היא למלא את פקודת החידוש ולהיות הפוסק, שיראה לנגד עיניו את טובת הכלל, בכל הקשור לשינוי הארגוני. האלוף שומרון היה מעדיף, כאמור, לראות את המפקדה החדשה עומדת בראש זרוע היבשה – מפקדה שתהיה אחראית לכל הנעשה בחילות היבשה, בתחומים השונים הקשורים בבניית הכוח, חלוקת משאבים, ארגון, אימון ופיתוח. כל אלה, פרט להפעלת הכוחות בקרב – זכות שתישאר באחריות הפיקודים המרחביים. הוא היה סבור, כי המפח"ש צריכה לבטל את המושג "שיתוף פעולה בין-חילי בשעת מלחמה". במקום זאת צריך לבוא שילוב של הכוחות הלוחמים.² הרמטכ"ל משה לוי, לעומתו, העדיף לראות במפח"ש גוף מצומצם יותר – מעין מפקדת-על, הדומה למפקדות של קציני החיל הראשיים, אולי מפקדה חמישית מצומצמת, אשר תשמש גוף שיעסוק בצדדים המקצועיים-טכניים, יחזיק בסיסי הדרכה ויפעל בכפיפות לאגפי המטכ"ל, כפי שפעלו קציני החיל הראשיים. כדברי משה לוי: "לא חשבתי על זרוע, ואני לא חושב שדן שומרון ראה זרוע כיעד של המפח"ש". שומרון, לעומתו, ראה בשילוב ארבע מפקדות קציני החיל הראשיים רק את הנדבך הראשון בהקמת "כמעט זרוע" היבשה; נראה, כי המבנה שאליו שאף דמה יותר למבנה של זרוע, כמו בחיל האוויר, מאשר למבנה של מפקדת קצין חיל ראשי. למבקריו, שפיקפקו בתפיסתו וטענו כי אין אפשרות להפריד בין בניין הכוח להפעלתו בקרב, הצביע על דרך הפעלת הכוחות במבצע של"ג, שם היו יחידות ועוצבות רבות שהופעלו על-ידי פיקוד צפון, למרות שהן הוקמו, נבנו, אומנו והיו שייכות עד למבצע לפיקוד דרום.³ כדבריו של דן שומרון: "אצלנו לזרוע יש מובן כמו של חיל האוויר וחיל הים,

1 הארץ, 10.10.83.

2 מעריב, 6.10.83.

3 הארץ, 10.10.83.

למשל, שהוא גם בונה כוח, יש לו משק, במידה מסוימת סגור תקציבית, יש לו ראייה רב־שנתית - הוא בונה את הכוח, מאמן ומפקד עליו במלחמה. זרוע היבשה בארצות־הברית לא מפקדת על כוחות בזמן מלחמה - היא רק בונה. אצלנו המטה הכללי, הרמטכ"ל, הוא בעצם מפקד זרוע היבשה. מה שקרה בפועל - טכנולוגית ומקצועית, בכל התחומים - הוא שלא ניתן היה שהרמטכ"ל ישלוט בכל הגופים, בכל החילות. לא מעשי לראות תמונה מורכבת כל־כך בראייה שלמה, לחלק את התקציבים ואת האיומים. השאלה היא, האם להקים זרוע יבשה שהיא גם תפקד? כלומר: להקים מטה כללי נוסף לכוחות המשולבים, על כולם. במלחמה יתן שר הביטחון (הממשלה) פקודות לרמטכ"ל, והרמטכ"ל יתן פקודות למפקד כוחות היבשה, שהוא יפקד גם על הפיקודים. בעצם הוספנו בצמרת עוד מערכת שמסבכת, מייקרת ומגדילה את המטה בצורה משמעותית. לכן הדרך שנבחרה, ושאני המלצתי עליה כל הזמן, היא להקים זרוע כמו הזרוע בארצות־הברית - שהיא לא מפקדת, אבל היא בונה. זרוע כמו ה־army בצבא האמריקני. הוא בונה, הוא מאמן, הוא אחראי על התו"ל, הוא רואה את הראייה השלמה. הפיקודים הם פיקוד כמו הצי השישי, למשל. הוא מקבל משימה, הוא מקבל את הכוחות, אבל הכוחות האלה מצוידים במה שהזרוע ציידה. הם עובדים על־פי תו"ל שהזרוע עושה, והם עובדים בראייה השלמה. זה היה הרעיון, שעמד מאחורי המפח"ש."

נראה, כי מה שהיה לנגד עיניהם של קברניטי הצבא בעת הקמת המפח"ש, היה תוכנית מפקדת כוחות השדה של האלוף טל - אבל בשם אחר. ובמובן זה, על־פי ROTHMAN, ELICH, TERESA, יש חשיבות רבה לכך, שמול מיישמי החידוש יעמוד קו מנחה, אשר יוביל אותם ואת הארגון בתהליך היישום. דו"ח טל היה ברקע של הרבה דברים, וכדברי רא"ל (מיל') משה לוי: "לא יימשנו את ההמלצות כמו שהן שם. היו כל מיני כוונות וכל אחד חשב אחרת וניסח אחרת. אם זה בוודאי לא אותו שם, זה כבר לא בדיוק. ולשם יש חשיבות. כי כאן החיל נשאר חיל, ובמפקדת כוחות שדה זה דבר אחר לגמרי - וזה אומר שבעצם אין מקום לחיל. מי שמסכים למפח"ש לא בהכרח מסכים למפכ"ש, אבל בתקופה הראשונה אנשים התבלבלו וביבלו - לא כולם ידעו מה זה בדיוק." שומרון טוען כי התייעץ הרבה עם טל, וכי "העבודה שלו היתה ה'פרנס' (נקודת המוצא בהקמת המפח"ש). עבודה, שכתובה כעבודה אקדמית, נוסח 'מפקדת כוחות השדה' של טל, שהיא מנותקת מאילוצים של החיים, יכולה להוביל לדברים שבמציאות האנושית, התפקודית, הפונקציונלית של הרבה גופים - היא לא תצליח להתגבר על המכשולים, ולכן במציאות אתה צריך להתאים את מה שניתן ולהתקדם בקצב שניתן. וזה בעצם ההבדל בין תוכנית, שאתה אומר אני מיישם אותה, לבין תוכנית אקדמית, שאתה אומר ככה הייתי רוצה להגיע. זה 'פרנס' - לזה אתה רוצה להגיע בקצה. תוכנית טל היתה 'פרנס'."

תוכנית־טל היתה אמנם ברקע של הקמת המפח"ש ושימשה אולי כמגדלור -

נקודת מוצא למיישמי החידוש. אך בפועל – התבצעה הקמת המפקדה החדשה ללא תוכנית הקמה מפורטת. תכנון שיטתי של החידוש, עיצוב מוגדר, מוקדם ומחייב של תהליך היישום, מצמצמים את ההפתעה הצפויה ביישום. בהתאם לזאת, אסור להניח לשינויים שיתחוללו מכוח עצמם, לפי קיידן, ויש לכוונם לאפיקים רצויים ומתוכננים. הצורך בתוכנית-על, "תוכנית-מסטר", לניהול החידוש, הצורך בתכנון שלבים; זמנים; מסגרות; מבנה ארגוני; חלוקה ארגונית; סדרי עדיפויות; הגדרת סמכויות; תחומי אחריות וכדומה, הוא חשוב כדי לצמצם אי-ודאות בהמשך תהליך היישום. אך תוכנית מפורטת איננה מספיקה, יש צורך בביצוע מבחנים וניסיונות עם הלקוח, אשר במסגרתם ולאחריהם נקבעים לחות זמנים ותהליכי יישום על-פי לוח-זמנים. דבר זה הוא חיוני לקבלת תוצאות רצויות, ולצמצום של נזקים בלתי-צפויים, העשויים להתרחש כתוצאה מאופטימיות-יתר¹. תכנון כזה וניסוי מוקדם מאפשרים לעתים יכולת נסיגה במקרה של כישלון. בעוד שבתחום העסקי ניתן אולי לזנוח את תהליך החידוש, כאשר מסתבר שאין כדאיות מסחרית המצדיקה את ההשקעה, לא כך הוא בחידושים בארגונים ציבוריים או צבאיים². על אף דבריו של אלוף (מיל') אברהם טמיר, כי "אי-אפשר לעשות רה-ארגון בלי פקודת הקמה; כי בלי פקודה כזו אף אגף במטכ"ל ואף מפקד חיל לא יבצעו את החלק שלהם בהקמה"; וכי "גם החלטת ביניים מחייבת הגדרת סמכויות, אחרת זה לא יעבוד" – הרי במקרה שלפנינו סוכמה תוכנית ההקמה רק במסגרת כללית, וללא קווי פעולה או תחומים מוגדרים. הרמטכ"ל החליט, במובן זה, שלא להמתין עד לגיבושה של תוכנית סופית ולפרסומן של הפקודות המתאימות, אלא "לקפוץ למים הקרים". עובדה זו, של היעדר פקודת הקמה מקדימה, רק הגבירה את נקודות החיכוך, את ההתנגדויות ואת ההשגות הארגוניות. ההחלטה שלא להמתין עד להוצאת פקודה מסודרת ומפורטת, המתארת במדויק את המבנה וכל תפקידי המפח"ש, היתה במידה רבה החלטה של פשרה.

בצה"ל תירצו זאת בכך, שאי-אפשר היה לגשת להקמת המפקדה כבר עכשיו, מיידית, ולכן יש לתת למפקדה להתפתח עם הזמן. גישה זו באה לידי ביטוי בדברים שאמר הרמטכ"ל, כי לדעתו לא ניתן לחזות מראש את כל המבנה, ולכן כדאי "להניח לחיים לעצב את המפקדה"³. ההחלטה של פשרה, "להסתדר תוך כדי תנועה", כפי שנתקבלה בין

1 ראה גם: PETERSON & AUSTIN, A PASSION FOR EXCELANCE, P. 119.

JUDITH B. KAMM: "THE PORTFOLIO APPROACH...", P. 27

WILLIAM K. FOSTER AND AUSTIN K. PRYOR: "THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION, THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, (SUMMER 1986), P.39

2 A. WADE BLACKMAN, JR.: "THE USE OF INNOVATION DIFFUSION MODELS IN NEW VENTURE PLANING AND EVALUATION, TECNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE, 29, (1986), P. 175

3 הארץ, 10.10.83.

הרמטכ"ל לוי לאלוף שומרון, לא היתה מקובלת על גורמים רבים בצה"ל, משום ששימשה פתח לפירושים שונים ולפעולות עצמאיות אינטרסנטיות. הבעיה, על-פי הרמטכ"ל לוי, "היתה של פירוט. יש שאלה במערכת ביורוקרטית שיכולה להרוג כל תוכנית, וזה - שעכשיו דנים על פרסים. ומאחר שאני התכוונתי להקים את המפקדה הזו, אז אמרתי שמאחר שאנו יודעים מה רוצים, אז נתחיל לצאת לדרך, ותוך כדי יציאה לדרך, בשלבים השונים, יתגבשו חלקים נוספים, פירוטים נוספים, וזה יתקדם יותר ויותר. אני חושב עד היום, שזו היתה הדרך הנכונה לעשות את זה, כי לדעתי - מאחר שהעניין היה כרוך בכל-כך הרבה לחצים נפשיים, אז עבודת-מטה יכלה להיות פה סיפור ארוך מאוד, מייגע, שבחלקו הניכר היו מתווכחים על דברים שהם לא אמיתיים, יותר סמנטיים, כי לא בדיוק ידעו מה קורה. והיינו יכולים להפסיד הרבה מאוד זמן, כולל הסיכון שהדבר הזה בכלל לא יוקם בסופו של דבר ויתמסמס. לכן אני חושב שזו היתה הדרך הנכונה, יכול להיות - היחידה להקים את זה. להיפך, עבודת מטה - זה לחנוק את זה."

"לא היתה תוכנית הקמה בהתחלה, ולא היו נהלים איך לעבוד," כדברי קתמר דאז - תא"ל (מיל') עודד טירה. "יש בזה איזו שהיא חוכמת חיים - להגיד 'בוא לא נכתוב נהלים, שצריך אחר-כך לשנות את כולם, אלא נכתוב אותם תוך כדי תנועה'. אבל איזה שהם נהלים עקרוניים היו צריכים כן לכתוב. לדעתי, נגרם בשנה הראשונה נזק בזה שלא נכתבו נהלים. אני לא בטוח שבשנה הראשונה להקמת המפח"ש, השילוב הבין-חילי היה טוב יותר. זאת בגלל שלא היו נהלים, והם נכתבו תוך כדי עבודה, בעיקר על-ידי אנשי המפח"ש. בתקופתי, קציני החיל הראשיים הוותיקים - איציק מרדכי ועמוס כץ - התנגדו לדרך ההקמה, שאמרה: תסדרו - נראה איך זה יסתדר בחיים, והתנגדו למבנה כפי שהוצע בהתחלה." את ההסבר ל"חיפזון" בהקמת המפח"ש, מוצא קהנר דאז, תא"ל (מיל') יהודה כהן: "מאחר שהנושא הזה נידון והיה כבר נדוש, היו לו עליות וירידות, ומאחר ששר הביטחון ארנס ראה את זה כאתגר, להחזיר את זה בכל מחיר - התקבלה בצבא 'החלטת מפקד' - בבחינת: קדימה, עכשיו מבצעים, בתנועה. מצד שני יכול להיות, שכמה אנשים בכירים קיוו שזה לא יצליח, כמו משה וחצי - שזה הולבש עליו." המבקרים את דרך קבלת ההחלטות סביב הקמת המפח"ש בשנת 1983 טוענים, כי "ההתלבטות בתחום כוחות היבשה היתה נכונה בשנת 1975. בשנת 1983 אסור היה לקחת נושא ישן ולכפות אותו על הצבא. המפח"ש, על-פי הביקורת, נכפה על צה"ל. עדיף היה שלפני ההחלטה הסופית יכנס הרמטכ"ל את סגל הפיקוד הבכיר לדיון רציני בנושא, כפי שעשה רא"ל גור כשעלה הנושא בתקופת רמטכ"לותו. המפח"ש הוקמה ללא דיון מקיף וללא שיתוף אמיתי של כל הגורמים הנוגעים בדבר, ותוך תכסיסנות. לא היתה אמינות בהנחות היסוד להקמתה.¹ החיפזון לא הועיל לארגון, לדעתו של קהנר דאז. היעדרה של פקודת הקמה מסודרת פגע במערכת. יהודה כהן: "על זה התרעמנו - שלא היתה פקודת הקמה. רצינו להקים את זה, אבל מסודר, בשלבים. אם כבר נגזר עלינו לעשות את זה, אז בצורה מסודרת. ובגלל

זה היו ניצוצות, ומי ש'חטף' את זעמנו בעניין זה היה דן שומרון. עסקנו לפעמים בטפל ולא בעיקר, בגלל שלא ידענו במה מדובר. בגלל שלא היתה פקודה." גם מפקד המפח"ש השני, מחליפו של דן שומרון, לא רואה בעין יפה את היעדרה של פקודת הקמה, או תוכנית חידוש מוסכמת – מה שפגע בתהליך היישום. לדבריו של אלוף (מיל') אמיר דרורי: "אני בעד הגישה להחליט מה רוצים, פחות או יותר במדויק, להתחיל לגלגל ואחר-כך לקזז. לא להתחיל לעשות את זה בשלבים. באפשרות של 'שלבים' אתה כל הזמן נלחם – זה תהליך הרבה יותר ממושך, שהוא גם פגיעה. בגישה הראשונה אנשים יודעים מה אתה רוצה, אתה מתארגן לפי זה ואתה מתחיל לעבוד. יש כמובן תקופת ביניים, שהיא קשה, אבל הדברים הם פחות או יותר ברורים – ואחר-כך עושים בהם תיקונים. תהליך של ב'שלבים' – מכנים לסלטלה את כל המערכת, משום שהדברים אינם ברורים. יש כל הזמן מאבקים – צריך לקפוץ למים ולהתחיל לשחות. זה היה המצב שהגענו אליו בשנת 1984/5. הרמטכ"ל לשעבר, רא"ל (מיל') רפאל איתן, אומר על כך, כי "הרצת התוכנית כדי לתת לחיים לעצב את המפקדה היתה אי-החלטה, על מנת לא לשאת באחריות ולהאשים את ה'זמן', במקרה שהדבר לא יצליח עם הזמן." לעומתו, שר הביטחון דאז, משה ארנס, אומר, כי "ההקמה היא עובדה קיימת ולא דבר שהוקם על כרעי תרנגולת, כדי להרוג את זה כשזה עוד קטן". אלוף מתן וילנאי, מי שהיה מפקד אוגדה אז, מניח "שהיתה איזו תחושה שניתן לילד לרוץ, ואולי הילד ייפול לבד. הוא ייפול ולא יצליח להחזיק מעמד. אך יחד עם זאת היתה איזו תפיסה, איזושהי כיוון. ובעצם השאירו למפקד המפח"ש הראשון לעשות את המלחמות שלו, ושיחקו את המשחק כשהם צופים מהצד. רק בגלל הצורך התברר שזה קם, שזה מחזיק מעמד, שזה תופס זמן". יחד עם זאת, ניתן להצביע על צורך בקביעת יישום חידוש פשוט, לא יומרני מדי, מתוך כוונה לקדמו בצורה הדרגתית בהמשך. חידוש יומרני הוא מסוכן מבחינת היכולת ליישמו בעתיד, ולכן כדאי "להתחכם פחות". במובן זה, יש למקד את החידוש בצורכי ההווה, ולפתחו בהמשך, בהתאם לתנאים המשתנים בעתיד¹.

בסופו של דבר נקבעה תוכנית כללית, בסמוך להכרזה על הקמת המפח"ש. התוכנית דיברה על לוח"מנים, כאשר חלק מהדברים לא נסגרו בה. הצהרת ההקמה היתה יותר אקט הצהרתי. האלוף מנחם עינן: "רצו פשוט להתחיל לחייב את הגורמים להתחיל לפעול, במקום כל הזמן לדון כולם עם כולם, ולהרוג את זה מבחינה טכנית. כי כל הזמן ביקשו עוד דיון ועוד דיון. ואז הסיכום היה להודיע על הקמת המפח"ש, ולעשות עבודת מטה אחרי זה."

חודש לאחר הקמת המפח"ש, בנובמבר 1983, הוציא הפיקוד העליון קווי הנחיה לצה"ל, שבהם מוסברים היעדר פקודת ההקמה ויישום החידוש לאלתר ובשלבים.

PETER F. DRUCKER: "PRINCIPLES OF SUCCESSFUL INNOVATION", RESEARCH 1 MANAGEMENT, (9, 10/1986), VOL. 28, NO. 5, P. 11

בהנחיות אלה מפורטות התפיסות והמסגרת הכללית, באשר לקידומו של החידוש בשלביו הראשונים, כדלקמן:

- * דחייה נוספת (ביישום החידוש) – פירושה לא להקים.
 - * הכוננות למלחמה מחייבת הקמת מפח"ש באופן מודרג, כך שלא ייווצר חלל ריק בתקופת המעבר.
 - * המפח"ש לא תהיה זרוע כחיל האוויר והים, גם אם יהיו לה סמכויות מעבר לקיים כיום בחילות.
 - * העברת סמכויות וגופים למפח"ש תהיה מדורגת. בשלב ראשון יוכפפו החילות למפח"ש, ורק לאחר מכן תהיה העברת גופים וסמכויות מהמטכ"ל.
 - * יועברו למפח"ש סמכויות פיתוח.
 - * תקציב – בשלב ראשון יישאר באג"א, ובהמשך תועבר הסמכות למפח"ש.
 - * הטיפול בכוח-אדם – עיקר הטיפול בכוח-אדם יהיה במפח"ש. עד דרגת רס"ן יישאר הקשר הישיר עם החיל. עקרונות הטיפול וההכוונה יקבעו במפח"ש, הטיפול באנשים בחיל יישאר יותר בגלל המימד האישי.
 - * מה"ד – לא יהיה דרג ביניים בין מפח"ש למטכ"ל. יעסוק בפיתוח ותפיסות הדרכה. בשלב המעבר יעסוק גם בתחום התקציבי.
 - * תו"ל – יהיה במפח"ש.
 - * מודיעין שדה – יועבר למפח"ש, סמכויות יירדו מקמנ"ר.
 - * תחזוקה – בשלב ראשון, עיקר הפעילות תישאר בחילות, והמפח"ש יהיה הגוף התיאומי. החילות ימשיכו לעבוד מול המטכ"ל. בשלב השני – כיעד, תרכז עיקר הפעילות התחזוקתית במפח"ש.
 - * כפיפות ארבעת קציני החיל הראשיים תהיה למפח"ש. תישמר זיקה מקצועית למטכ"ל, כיועצי הרמטכ"ל.
 - * בסיסי הדרכה (בה"דים) – יועברו כעיקרון ממה"ד למפח"ש.
- לפני קווי היסוד שהוצאו עם הקמת המפח"ש ובמקביל להם, נקרא ראש אג"ת דאז, האלוף מנחם עינן, אל שר הביטחון והרמטכ"ל. בפגישה עם השניים נאמר לו, "שהוחלט להקים מפח"ש על בסיס מפקדת גיסות שריון, ודרך ביטולה של מפגי"ש ובאמצעותה". הוצע לו לגבש את דפוסי הנושא. ראש אג"ת סבר כי יש טעם להקים מבנה ארגוני, שבמהותו יש ארגון או תאגיד לארבעת חילות השדה, וכי יש לוותר על הרבה מאוד פונקציות מקבילות שקיימות במקומות האלה, ולאחד את הראייה התו"לית שהיא משותפת. האלוף עינן מציין, כי "הגדרתי בזמנו שהמפח"ש יעסוק בעיקר בבעיות כוח-האדם, תו"ל, ניצול מיטבי של המשאבים לכוחות היבשה; וישאיר לחילות את התחום הטכנוטקטי, שבמהותו הוא בתי-הספר המקצועיים. השאלה היתה איך עושים שינוי ארגוני על בסיס, או מין פלטפורמה, שעליו אתה רוצה לבנות את השינוי הארגוני. ההצעה הראשונה היתה ללכת לכיוון גיסות השריון. אני חשבת שיש לעשות את זה על בסיס של מה"ד. ראיתי אז את מה"ד כמי שקרוב יותר למנדט העתידי, שיש לתת לחילות השדה – קרי, בעיקר ריכוז התו"ל, התורה, ההדרכה

ההכשרה, ולצרף לו את נושא כוח-האדם, וכמובן – ניצול מיטבי של המשאבים שלו, אך לא הצלחתי להעביר את ההחלטה הזאת. ראיתי את מפקדת גיסות השריון כחיל, שרק בגלל סיבות היסטוריות הוא הפך מחיל של תת-אלוף לחיל של אלוף. בעבר היינו זקוקים לזה, אבל במהותו הוא איננו שונה מכל חיל אחר. אני האמנתי אז, שהתפיסה חייבת להיראות כך, שהחיל חייב להתבטל בתפיסה שהיתה קיימת בצבא עד לאותה תקופה, והוא צריך להיות מרכז להכשרה מקצועית והסמכות והאוטוריטה המקצועית בתחומו, לכלל צה"ל, באמצעות ההשפעה והכוח שלו בבתי-הספר המרכזיים. ראיתי צורך לאחד אותם. בסיכומי של דבר, כך גם הובלתי את הדיונים בנושא. מבנה ארבעת החילות היה חייב לעבור שינויים. ראיתי צורך למצוא תחליף לארבעת החילות במבנה מאחד, במעין תאגיד של קציני החיל, לארבעתם יחד, והפיכתם למעין מפקדי מרכזי אימונים. באשר לפיקוד התחזוקה – בזמנו באג"ת החלטנו לא לתקוף את הבעיה בכללותה, ב־זמנית. אמרנו שנעסוק בבעיה בבוא העת. עבודת ההכנה של פקודת הקמה מסודרת נמשכה באג"ת כחצי שנה לאחר הקמת המפח"ש. במבנה הארגוני שנקבע (ראה להלן), ראינו צורך בכך שמפקדת חילות השדה לא תהיה מפקדה שהיא תחליף למטה הכללי, אבל בהחלט תיטול חלק מהסמכויות הנמצאות במטה הכללי, בעיקר בנושא התכנון של כוח-אדם, השפעה על משאבים ותקציבים, פיתוח וסדרי עדיפויות בהצטיידות. המטרה היתה לבטא את כל ארבעת החילות בפה אחד ברמת המטה הכללי, ולא כמקהלה בקוורטס כזה, שבספק אם הוא מוסיקלי, לדברי מנחם עינן.

העדרה של פקודת הקמה מסודרת איפשר עצמאות רבה יותר לאלוף שומרון לעצב את המסגרת החדשה בהתאם להבנתו. במטרה לעבור למצב הרצוי, היה על הצבא לעבור תקופת מעבר, שבה יתגבשו היחסים הארגוניים החדשים ויפסקו הישנים. האלוף דן שומרון היה צריך לשמור על מאפיינים מסוימים קודמים, לשבור אחרים וליצור חדשים. היה עליו לקיים תהליך של שמירה, שבירה ויצירה. רבים חששו, כי שומרון יעשה עבודה "טובה מדי" וכי ברבות הימים תהיה המפח"ש זרוע יבשה, אשר תנגוס בסמכויותיהם של החילות, אגפי המטכ"ל והרמטכ"ל עצמו. יש שסירבו להודות בכך, וניסו להתעלם מהמציאות, אך העובדה היתה שאם שומרון היה מגשים את מטרותיו – וניתן היה להניח כי כקצין קרבי מעולה, כאיש מטה טוב וכאדם החלטי וביצועיסט, הוא יעשה זאת – אזי היו מוצאים את עצמם קצינים בכירים רבים ללא תעסוקה, או ממונים על מסגרות מצומצמות ביותר. דן שומרון ידע מה הוא רוצה בעת שקיבל עליו את התפקיד, ולא הוטרד במיוחד מהיעדרה של פקודת הקמה מפורטת. ייתכן שאף היה מעוניין בכך. הוא פעל בשני שלבים עיקריים: א. הקמה על בסיס המפקדות של חילות השדה. ב. העברת סמכויות מרמת המטכ"ל. "לי היתה, כשנכנסתי לתפקיד, תפיסה מאוד ברורה לאן אני רוצה להגיע. והצגתי תוכנית שאושרה על-ידי שר הביטחון ובמטה הכללי, אצל משה לוי, כדברי שומרון. "התוכנית לא התבססה על גורודיש, כי גורודיש לא שינה בעצם את המצב הקיים. הוא לא הציע משהו זרועי. לי לא היתה

הבעיה להוסיף עוד מפקדה, אלא הראייה האינטגרטיבית השלמה של שדה הקרב. לי היה ברור מה אני רוצה להקים. את מחלקת כוח-אדם, את מחלקת תורה ופיתוח, מחלקת אמליח - את אלה רציתי לראות מוקמים על בסיס הוצאת קצינים מכל החילות, שעסקו כל אחד בגזרה שלו באותו תחום בערך. אז הקמנו את המחלקות. אחרי חודש בערך הודעתי לקציני החיל הראשיים: 'מעכשיו אתם לא עובדים יותר עם המטה הכללי. אתם עובדים עכשיו דרך מפח"ש'. ברגע שהוקמו היחידות האלה היה ברור, שהכול עובר דרך המפח"ש. במובן זה - צריכה תכליתם של מיישמי החידוש להיות: תפיסת אמצעי השליטה והשתלטות על נקודות הפעלה אסטרטגיות - השתלטות על נקודות מפתח ועל צווארי בקבוק של התהליך המינהלי והמבנה הארגוני. שומרון: "אנחנו בתקופה הזאת כבר הכנו את הדבר הכי חשוב: תוכנית עבודה רב-שנתית ליבשה, שיצאה בפעם הראשונה. היו בעבר תוכניות חיליות לתותחנים, לשריון, לחי"ר וכדומה. ואני חיברתי את הכול לתוכנית עבודה אחת. ידעתי, שפה צריך לבנות משהו. מי שיילך בדרך של תוכנית מפורטת - באוניברסיטה זה יצליח, כי זה נגמר בסוף בנייר ולא בעבודה בשטח. מעשית, כל דבר כזה שקיים כבר, חיל וכדומה, לא רוצה לשבור את כל הדברים הקיימים, שמתפקדים בשטח. זה תהליך אבולוציוני." (תהליך ה"שליבים", לפי אמיר דרורי, לעיל). "זה הצליח, ולא היה לי ספק שזה יצליח. בנאום הפתיחה של המפח"ש אמרתי שבעוד שנה, שנתיים, שלוש - גם המתנגדים לא יבינו בכלל איך עבדו בלי זה. אמרתי אז, לא בנאום זה, שקודם כול המפקדה צריכה לצבור את המסה הקריטית, שהיא תוכל לתפקד במשימות שהגדרתי, ואחר-כך משלימים. אבל אם היא לא תעבור את המסה הקריטית, היא כל הזמן תהיה במצב של ניסיון של כל מרכיב לשאוב לעצמו כוח וסמכויות בחזרה, והיא תתפורר."

דן שומרון ניסה בדרכו לקדם את התהליך ה"אבולוציוני", ההדרגתי, של הכנסת החידוש לצה"ל. הוא היה צריך להתמודד עם ההתנגדויות מצד חברי הארגון ומרכיביו, ולהצליח בהחדרת המפח"ש למעגל החיים הארגוניים בצבא. נראה, כי בכוח אישיותו עלה הדבר בידו. תא"ל (מיל') יהודה כהן: "בהתחלה הבעיה הייתה יותר אמוציונלית מאשר עניינית. אבל לאט לאט הדבר השתנה, גם בגלל אישיותו של מפקד המפח"ש הראשון, שעשה זאת בסבלנות ובהרבה מאוד טקט, וספג ביזיונות. בכוח סבלנות זו התחיל להתגבש גוף, שהחל לחשוב בגדול - בצורה כוללת, משולבת, אינטגרטיבית. דן שומרון ידע להתמקד בדברים העיקריים, ולא נתן לקציני המטה שלו לגרור אותו להתעסק במלחמות מיותרות עם החילות. הוא ויתר למפקדי החילות על דברים פחות עקרוניים לקיום המפח"ש, ושהיו יותר חשובים לחילות. הוא התמודד מול המטכ"ל, ידע לא לוותר, ידע לעמוד על מה שמגיע למפח"ש. היתה למשל הצעה, שברוב הדברים ימשיך לעסוק מה"ד, אך הוא הצליח בזה, שרוב הדברים בהם התעסקה מה"ד ביבשה הועברו למפח"ש, ובזה קיבל גיבוי של הרמטכ"ל. בצד הסבלנות והאיפוק, צריך היה דן

שומרון לגלות גם נחישות מול מפקדי החילות והמתנגדים האחרים בצבא, ולתמרן בצורה מדודה מול הרמטכ"ל. דרכו לא היתה קלה. ראש מה"ד למשל, האלוף יוסי פלד, שכתשעים אחוזים מסמכויות מחלקתו ננגסו, היה צפוי למצוא את עצמן בטל מעבודה במשך רוב שעות היום, אם היה מתעקש להמשיך בתפקידו. קרוב לוודאי שהיה מתעסק אז בניהול המסגרת הקודמת יותר מאשר בפיתוח ההדרכה בצה"ל. בתגובה ל"איום" זה על הסמכויות הארגוניות, נזעקו הגורמים השונים בצה"ל כדי להגן על סמכויותיהם, וציינו כי כל עוד לא הוצאה פקודת ארגון, מוקדם עדיין לסכם ולומר מה בדיוק יהיה מעמדה של מפקדת חילות השדה, ו"בינתיים הכול נזיל". הדבר תואר מעל דפי העיתונים: "לאחר כמה הפלות, יוצאת בימים אלה לאוויר העולם בניתוח קיסרי מפקדת חילות השדה של צה"ל, אלא שצעקות המיילדים גולשות מעבר לחדר הלידה. ההורים מאושרים, אך יש אחים ואחיות שרואים בך היילוד משום תוספת בלתי־נחוצה למשפחה. כמה מהם גם לא אוהבים את האבא."¹ במובן זה, ניתן לשער, שככל שהחידוש הוא בבחינת פתרון קיצוני יותר מבחינה ארגונית, כך יצוצו התנגדויות ובעיות רבות יותר בתהליך היישום².

הגופים בצה"ל הזדרזו להבהיר את עמדתם זו. מאגף תכנון נמסר, כי אין כל כוונה לשנות את מטרותיה ואופן פעולתה של המפח"ש, שיהיו מצומצמים. גם ראש מה"ד, יוסי פלד, ראה במפח"ש גוף מצומצם, שיהיה כפוף למה"ד בכל הנוגע לאישור תרגילים ואימונים. לדבריו, "מה"ד אחראית על ההדרכה והאימון של כלל צה"ל ועל שיתוף פעולה בין־זרועי, ואילו המפח"ש תעסוק בשיתוף פעולה פנימי בין־חילי. מפקדת חילות השדה תתכנן תוכניות אימונים עבור השדה, תבחר את אמצעי האימון הדרושים – ומה"ד תצטרך לבחון ולאשר, כפי שנהוג במקרים אחרים." המפח"ש, בהתאם לתפיסתו של ראש מה"ד דאז, תוכפף בסופו של דבר למה"ד, ובתחום האימונים מה"ד תוסיף לשמש כתובת גם עבור מפקדת חילות השדה³.

הגורם במטכ"ל, שנפגע בצורה הקשה ביותר כתוצאה מהקמת המפח"ש, היה מה"ד. תא"ל (מיל') עמוס כץ: "ופה היתה טעות: במקום להקים את המפקדה הזאת על בסיס מה"ד, הלכו על חיל השריון. ואז נוצר מצב שמה"ד נשאר ללא תעסוקה. לקחו את האמצעים, הסמכויות והכלים של חיל השריון, והוא נשאר ללא סמכויות לעבוד. ומה"ד נשאר עם סמכויות ובלי עבודה." אך מסתבר, כי גם עם מה"ד היו חיכוכים לא מעטים כבר בהתחלה. מהר מאוד התברר, שמה"ד מפסיקה להיות גורם תקציבי, ומה שהיה קשור באימון חילות השדה עבר ישירות למפח"ש. למה"ד לא נשאר, בעצם, מה

1 איתן הבר, ידיעות אחרונות, 14.12.79.

2 ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, P. 78

3 במחנה, 13.7.83.

להחליט. הצעד ההגיוני היה או לקצץ את מה"ד לאפס, או לבטל אותה. מפקד המפח"ש דאז לא ראה בעיה בנסילת הסמכויות ממה"ד. לדבריו של שומרון: "שאלו אז: ומה מה"ד יעשה? הוא לא יעשה את אותה עבודה? אמרתי - להיפך, המפח"ש עוסק עד רמת הכוח הנפרס, כולל עד רמת הגיס. כל הכוחות שהם בשטח נעים, מתמרנים, לוחמים. אבל מפקדת הפיקוד, המטה הכללי, הזרועות (המערך הגיני) - צה"ל לא עסק בזה אף פעם - באימון פנימה, בתרגול ותו"ל של הפעלת המפקדות האלה. בעצם, המפקדות האלה היו מתרגלות והן לא עסקו אף פעם באימון של עצמן. אמרתי - זה בדיוק תפקידו של מה"ד. הוא צריך לקטון, צריך להשתנות. יש לו תחום אחר - בין-זרועי, אימון המפקדות מרמת הדרג הנפרס ומעלה. ומאז מה"ד התפנה לעסוק בדרגי פיקוד וברמת מסכ"ל. פעם מה"ד היה מחלק הקצאות לאימונים עד רמת הג"צ (קומנדקר), עכשיו למה"ד הוקצה תפקיד אחר". נראה גם שהרמטכ"ל ומפקד המפח"ש נרתעו מלהתעמת בצורה חריפה מדי עם ראש מה"ד, האלוף יוסי פלד, והעדיפו להוריד סמכויות בשלב הראשון מגופים חלשים יותר.

האלוף משה בר-כוכבא, שסיים את תפקידו כמפקד גיסות השריון עם הקמת המפח"ש, הביע בצד המתנגדים את תקוותו, כי המפח"ש לא ינמיך את קומתו של השריון. הוא אמר, כי לשריון היה מעמד בכיר בקרב החילות, וכיום, עם הקמת המפח"ש, צריך יהיה לעקוב אחר ההתפתחויות בתחום זה, מתוך תקווה שהעדיפות שניתנה לשריון לא תילקח ממנו. "צריך לשפר", לדעתו, "את ליכוד השורות ולצעוד קדימה בנושאי שיתוף הפעולה בין החילות, אבל לא על-ידי לקחת הבכורה מהשריון". גם קצין תותחנים ראשי, תא"ל עודד טירה, שטח בראיון ל"במחנה" את שאיפתו לגימור המפח"ש. הוא ציין, כי כפי שבתחום הרפואה יש מגמה של התמקצעות למאות סוגי משנה, כך צריך להיות בנושא המפח"ש. "העיקרון המנחה אותי אומר, שכל נושא מקצועי צריך להידון במקום שבו הרזולוציה שלו היא הגבוהה ביותר, ואת האינטגרציה יש לעשות היכן שיש שילוב בין המקצועות. אני מקווה שעיקרון ההתמקצעות, המשמש כיום בכל ענפי המדע ובכל המקצועות הטכנולוגיים והאקדמיים, יחול גם על נושא המפח"ש. יש לי עוד תקווה, שאת נושא הטיפול המקצועי והאנושי של כוח-האדם ישאירו במסגרות הקטנות, שיכולות לתת את הטיפול היותר אישי, שכן כוח-האדם הוא הנכס היקר ביותר שיש לנו". ההנחה היא, שחלק מתהליך החידוש הוא תהליך חיסולן של יחידות ארגוניות קיימות, ובנייה של יחידות חדשות. ככל שהחידוש הופך למציאות ארגונית, כך הקונפליקטים והיציבות הופכים לחשובים יותר למערכת - כמסגרת השואפת ליציבות. הקונפליקטים יהיו משמעותיים יותר, ככל שהחידוש קשור בשינויים במסגרת הארגונית, בשינויי סטטוס, תפקידים וכדומה. הכישלון בגיוסם של אנשי מפתח ארגוניים לשתף פעולה עם החידוש, הוא גורם חשוב בהיווצרותן של התנגדויות בהמשך, ובהצלחתו או

כישלוננו של תהליך היישום¹. ההתנגדויות והחשש של המרכיבים הארגוניים בצה"ל התדפקו בחוזקה על דלתו של הרמטכ"ל, משה לוי. זה, כרמטכ"ל טרי, שאף להשיג הסכמה רחבה ככל האפשר לחידוש ולשמור על השקט במחנהו. כתוצאה מכך ניסה להשיג סחבת בדיונים ובקבלת החלטות מחייבות. חששו מתסיסה ומעיוותים עם האלופים בצה"ל הניע אותו לנסות "לעגל" פינות ולהשאיר כפילויות, מתוך כוונה למנוע "כאבים" ומרידות סביבו.

הקתמ"ר דאז, תא"ל (מיל') עודד טירה: "היו שתי גישות - גישת הרמטכ"ל וגישת מפקד המפח"ש הראשון. הרמטכ"ל ניסה ליצור את התחושה, שמעמדנו כמפקדי החילות לא ייפגע בזיקות הישירות שלנו אליו, יועצים מקצועיים לרמטכ"ל. מפקד המפח"ש, מאידך, ראה בכך תחומים שאינו שולט בהם באופן מוחלט, ויותר נטה להגדיר לנו כפיפות מלאה אליו, אפילו תוך הפחתת מעמדנו לרמה של יועץ למפקד המפח"ש - קצין מטה של מפקד המפח"ש. לדעתי, בכך הוא טעה. בכך הוא הקשה על ההתקדמות של הדבר הזה. הוא למעשה לא ראה את הראייה ארוכת הטווח. הוא רצה שכולנו נבצע 'לימין שור, קדימה צעד', וזה לא הולך ככה במערכות ארגוניות. זה גם לא קרה ככה."

כדי לקדם את החידוש יש צורך בגישה שיתופית כדלקמן²:

- * הצגה ראשונית של התוכנית לקבוצה קטנה באוכלוסיית היעד, ולאחר מכן הרחבה לקבוצה גדולה יותר - הרחבת הבסיס של תומכי החידוש.
- * ביזור הסמכות והאחריות בתהליך היישום - מתן הרגשת שותפות למיישמי החידוש ביחידות הארגוניות.
- * עירוב של קבוצות חדשות (חיצוניות ופנימיות), אשר תומכות ביעדי החידוש. מעורבות ושותפות פעילה בתהליך היישום, על-ידי הפעלת מנהלים בכירים.
- * הרחבת ההשפעה של הקבוצות בארגון התומכות בחידוש.

1 ראה בז: ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, INNOVATION AND ORGANIZATION, PP. 29-90.

2 ראה בז: ROTHMAN, ELICJH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, P. 7.

ROGER S. AHLBRANDT, JR. & ANDREW B. BLAIR: "WHAT IT TAKES FOR CHANGE ORGANIZATION TO BE INNOVATIVE", IN RESEARCH MANAGEMENT (4/1986) VOL. 29. NO. 2, pp. 35-37

BURKE, ORGANIZATION DEVELOPMENT, P. 54

ROTHMAN, ELICH, TERESA, PROMOTING INNOVATION AND CHANGE, pp. 42, 109

SEAN DE FREINE: "TO CHANGE THE ORGANIZATION, CHANGE THE CULTURE", IN ADMINISTRATION, VOL. 33. PART B, pp. 117-127

ROSABERH KANTER, THE CHANGE MASTERS, pp. 133-4, 160, 186-190, 227 במערכת צבאית נוקשה, לעומת זאת, יש להשתמש, על-פי סיימון, באמצעים של כפייה - פקודות והנחיות. ראה: ה"א סיימון, "הבטחת היענות לשינוי", דינמיקה של ארגון, עמ' 465.

BURKE, ORGANIZATION DEVELOPMENT, pp. 53-54 וכן:

- * בחירת האמצעים להגברת ההשתתפות בחידוש וסיוע לגורמים שאמורים ליישם את החידוש.
- * הרחבת התמיכה בחידוש ושיתוף הפעולה מצד מרכיבי הארגון, על-ידי הצגת היתרונות והתועלות הצפויות מהחידוש - הבטחת ביטחון אישי ויציבות.
- * זיהוי ותגמול של גורמים מיישמים, המגלים מחויבות לחידוש ו"משווקים" אותו בארגון ובסביבתו.
- * השגת הסכמה רחבה, בצד הגברת הפיקוח למימוש היעדים.

בעוד טל פעל בזמנו בצורה דומה לזו מול מפקדי החילות, בשנת 1979/80, נראה היה כי האלוף שומרון נמנע מלשתף עמו את קציני החיל הראשיים. במקום להשיג את הסכמתם, לתאם עמם עמדות, לפי MAIR (עמ' 22-23), ולרתום אותם לתהליך היישום בהנהגתו, הוא העדיף להתעמת איתם ולפגוע במעמדם.

ישנם המבקרים את צמצום סמכויותיהם של מפקדי החילות אז, על חשבון חיזוקה המהיר של מפח"ש. תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד: "מה שעשה המטכ"ל היה להקים מפקד חזק למפח"ש, שנגס בסמכויות החילות. בגלל שהוקמה המפח"ש בצורה מסורסת, הפך כל קצין חיל לפחות חשוב ופחות משפיע, אפילו בתחום שלו. חורידו את רמת השפעת קצין החיל ולא ניצלו אותה. ההרגשה של קציני החיל היתה ממילא של חלשים מדי, ועתה עשו אותם עוד יותר חלשים. גימדו את החילות - אפילו תקנים שאבה המפקדה מהחילות." האלוף וילנאי: "אני חשבתי ועדיין חושב, שזו היתה טעות לפגוע דווקא בקציני החיל הראשיים, וזה מה שקרה - שקודם כול הם נפגעו." מפקדי החילות לא יכלו להרשות לעצמם, גם מבחינה אישית וגם מבחינת אחריותם הארגונית-יחידתית, להתבטל מול גוף ארגוני חדש ו"דורסני". הם לא יכלו להסתגל להחלטות חדשות שנטלו מסמכויותיהם. כדברי הקתמ"ר דאז, תא"ל (מיל') עודד טירה: "אני מאוד התעקשתי על כך שבחיל יישארו גורמים, ולו הקטנים ביותר, בתחום הסגל והפיתוח, מפני שחשבתי שאנחנו הכי טובים לעסוק בזה מחד, ויכולים להשתלב יפה בעבודת המטה של המפח"ש. ומאידך - זה גם כוח. זה שומר על כוחו של החיל. מפקדת המפח"ש לא הבינה את זה. היא חשבה שהיא צריכה להחליש אותנו, והיא לא הבינה שההיפך הוא הנכון. היא צריכה לחזק אותנו. היא צריכה גם לחזק את עצמה. השותפים לארגון החדש חייבים עד כמה שאפשר לקבל את הארגון החדש - דבר שלא התקיים במקרה הזה. השותפים צריכים להיות שותפים לעבודת המטה - הם לא היו שותפים. זה היה בשיטת ה'זבנג וגמרנו'. ייתכן שמקבלי ההחלטה חשבו שהזבנג יהיה עכשיו, שקציני החיל הראשיים האלה עוד מילא, איכשהו, ואחר-כך, כל אחד שייכנס - נכניס אותו בפנים. נוצר מצב קיצוני של מפקדת מפח"ש מצד אחד, ורוב מפקדי החילות מצד שני, למעט קהנ"ר - שהיה מתון יותר - והרמטכ"ל מפשר כל הזמן ביניהם. מפשר, ומדי פעם מתקן. עימותים לא היו בתחום המקצועי גרידא. עימותים היו בתחום

הלוגיסטיקה, תקנים, באיוש פונקציות במפח"ש - אותם אנשים שנלקחו מהחילות. אנחנו התנגדנו והיו ויכוחים."

נושאי הדגל בהתנגדות למפח"ש בין מפקדי החילות היו עמוס כץ + קשנ"ר, איציק מרדכי - קצצ"ר ועודד טירה - קתמ"ר, כאשר הם פעלו בחזית אחת ומגובשת כנגד המפח"ש ומפקדה הראשון. אותה חזית של קציני החיל הראשיים, שהיתה בעבר בעד הקמת המפקדה, פעלה הפעם - בנסיבות אחרות ובנפשות אחרות, כנגד החידוש. "המאבקים שלי היו לגופו של עניין," כדברי קשנ"ר דאז. "ניתנה לנו אחריות וחשבנו שהיה צריך לממש אותה. דן שומרון הקים דבר שהאמין בו, באילוצים שגם הוכתבו לו לא היה לו חופש פעולה מלא. הוא פעל על מנת ליצור את העובדה הקיימת. מחוסר ברירה הוא הלך על החילות, במיוחד על חיל השריון, ואם לא הייתי מתעמת איתו על הדבר הזה - לא הייתי מבצע את תפקידי. העימותים היו לגופו של עניין. היו עימותים לגיטימיים - כשניסיתי לעצור את ה'פלישה'. במטה המפח"ש היתה חגיגה, כאשר יש הרגשה שכל דאלים גבר. ואז היו עימותים בין מטה המפח"ש לחילות. יכול להיות, שבמבחינת קידום אישי היינו צריכים לנהוג אחרת. פניתי ישירות לרמטכ"ל עם העתקים לאלופי צה"ל, כשחשבתי שמה שקורה זה לא נכון ושאני לא מצליח לקדם את הצרכים. נפגשנו, קציני החיל הראשיים, ותיאמנו עמדות, דיברנו ארבעתנו יחד. פנינו גם לרמטכ"ל ולשר הביטחון. הלכנו ארבעתנו לרמטכ"ל. תא"ל (מיל') יהודה כהן: "העימותים עם המפקדה החדשה היו בעיקר בתחום כוח-האדם ובעצמאות הנותרת. היה מאבק מתמיד במפח"ש לפגוע כמה שפחות בסמכויות האוטונומיות של קציני החיל הראשיים. מפקד המפח"ש רצה לבנות ולהשתלט על החילות, על-ידי השתלטות על הקצאות כוח-אדם. בתו"ל לא היו ויכוחים קשים, לחיפר. היתה הסכמה שהמטרה היא לראות גם את האימון, את הכנת החייל לקרב ואת הקרב עצמו במודל הקרב המשולב. להילחם יחד, לא לפי צבע הכובע. הוויכוחים המרים היו עד כמה אני מוכן לתת כקצין חיל ראשי, עד כמה אני מוכן שיחלבו אותי."

קציני החיל הראשיים ניסו בכל הדרכים לשמור על "עצמאותם הנותרת" - על אותם שוליים שלא היתה הסכמה ברורה לגביהם, ושלא הופיעו במסגרת הכללית של המפח"ש. הם התנגדו, במובן זה, לדרך ההקמה, שאמרה: "תסתדרו, נראה איך זה יסתדר בחיים", והתנגדו למבנה שהוצע בהתחלה. יחד עם זאת, אומר קשנ"ר דאז, "הבנו שנסוגה היא בלתי-אפשרית. הלכנו לרמטכ"ל במשלחת מפקדי חילות: לבד, ארבעה וזוגות. בשלב הבא ניסינו להקטין את הגזק ככל האפשר, בדיונים מרתוניים וכדומה, השבועות והחודשים הראשונים היו של התשה, שבהם ניסינו להילחם. התכנסנו, מפקדי החילות, לבד, ניסינו לעשות כל מה שאפשר, לנסות להציל כמה שאפשר - גם לגבי האנשים שלנו - ולא התמסרנו בקלות. היה רעיון אף ללכת לשר הביטחון, ולא הלכנו כרביעייה - הייתי נגד זה, מה גם שידענו שההחלטה היא של שר הביטחון. שוחחנו עם אלופי הפיקודים, ניסינו לגייס אותם. אך הם לא היו מוכנים לצאת למלחמה בנושא הזה, אם כי התנגדו. הם שילמו מס שפתיים." על כך אומר תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד, כי "אלופי הפיקודים כולם רצו להקים מפח"ש, ולא מכב"ש או

מפכ"ש - משהו גדול יותר. לפיקוד, ככל שיש מולו מטה חלש יותר - הוא יכול ללחוץ יותר. לפיקוד - מפקדת חילות זה נוח. זה הפך את החילות לעוד יותר חלשים. בחזית של מפקדי החילות מול המפכ"ש לא נשמעו קולות אחידים. קהנר דאז, תא"ל (מיל') יהודה כהן: "ברביעייה של עמוס כץ, עודד טירה, איציק מרדכי ואני, הייתי הבועט הכי חלש. ראיתי שזו הזדמנות להכניס את חה"ן ל'מועדון' ולתת לו את זכות ההתמודדות השווה, מה שבאמת מגיע. ידעתי שכל ארגון, בשונה מהמצב הקיים, ינגוס בסמכויות קצין חיל ראשי. המפכ"ש היה צריך להיבנות מסמכויות שיש לך. דווקא בחיל קטן כמו חה"ן, יהיה בסך הכול המאזן חיובי יותר מאשר שלילי. לשריון היתה תמיד דלת פתוחה לרמטכ"ל. חה"ן וחי"ר, מבחינה תקציבית ומורלית, הרגישו שהם בוודאי לא בסטטוס של חיל השריון וחת"מ, שהוא חיל עתיר טכנולוגיה. חרגשתי שבמבנה החדש יש סיכוי לחיל קטן להתמודד כשווה בין שווים, וזה הוכיח את עצמו. מפכ"ש לא רואה שריון לחוד, חי"ר לחוד, הנדסה וכך הלאה, אלא רואה גוף אחד, צוות קרב משולב. בתשומת הלב ובסדר עדיפויות ראיתי שמדברים בתפיסה כוללת, תוך מתן המשקל הסגולי המתאים לכל אחד בהתאם לצורך." על אף גישה זו, היתה ההתנגדות למפכ"ש חזקה ומאוחדת, ולא רק בקרב מפקדי החילות.

את ההתנגדויות מגדיר דן שומרון "קשיי הסתגלות" ו"שלבי הסתגלות". "לארבעת החילות היה משק סגור של כוח-אדם. כתוצאה מזה יכול היה להיות מישוה שנפלט מחיל כלשהו - מהחי"ר למשל, והוא יכול היה להיות תותחן נהדר או טנקיסט נהדר. אבל, הוא היה נפלט למינהלה או למשהו דומה, כי הוא נפל במערכת הפנימית. עם הקמת המפכ"ש היה איחוד של כוח-אדם. ויכול להיות שמי שנופל בחי"ר, הוא עובר אוטומטית לשריון. וקצין יכול לעשות הסבה ולעבור מחיל לחיל, דבר שכמעט לא היה. ראיה כללית פעלה כאן פתאום. אתה רואה איפה יש חוסר, איפה יש הצטברות יותר גדולה, איפה יש נפל יותר גדול. בתחום הזה היתה לחילות תחושה שלוקחים להם אחריות, בתוך דבר שהם היו רגילים לנהל אותו. פתאום יש כללים והכתבה מלמעלה, דבר שנראה להם התערבות. ואלה הם קשיי הסתגלות. כך גם בשיבוץ מג"דים וקביעת סא"לים, למשל. אני הייתי יושב עם מפקדי האוגדות ומפקדי החטיבות העצמאיות, עובר איתם על השמות וקובע איתם מי מקבל תפקיד או דרגה. ברור, שאחרי השלב הזה שלי לא היה מישוה נוסף. באכ"א עוד היה ראש ענף מינהל הסגל, שהוא רצה לאשר לי את ההחלטות. כשהוא לא מכיר אף סא"ל או רס"ן. הוא עוד היה שולח לי מכתבים: מי זה? ולמה הוא? וכדומה. כמו לטאה שקוצצים לה את הזנב, הזנב עוד ממשיך להתפתל ונראה לו שהוא עוד מחובר למשהו. המערכת הזאת עדיין היתה בשלב הסתגלות. לקציני החיל, שפתאום לחץ להם, נראו ההחלטות כלא טובות. הדבר דומה לכך: אילו היה בחיל הים, למשל, קצין חיל לטרפדות וקצין חיל משחתות. ובמפקדת החיל בכלל אומרים שצריך סטי"לים. אם היו קציני חיל כאלה, הם היו רצים לרמטכ"ל ואומרים:

מה עושים לי, לוקחים לי את הטרפדת שלי, שאני עובד איתה, עובדה, שבהתחלה מפקדי החילות באו לרמטכ"ל ואמרו: מה עושים לנו?

הדברים להלן, של קתמ"ר דאז, תא"ל עודד סירה משקפים נאמנה את החיכוכים והקשיים הארגוניים ביישום החידוש, בנושאים ובתחומים השונים. הדברים מובאים כלשונם, על אף אורכם, משום החשיבות שיש בהם להבנת הקשיים בהחדרת החידוש לצה"ל, בשלביו הראשונים.

"השיבוץ של כוח-אדם היה צריך להיעשות בחיל, כי מפקד החיל מכיר את כל הקצינים שלו. איפה מפח"ש צריך להיות מעורב? במקום שיש אינטראקציה בין החילות בשדה הקרב, וברמות שיש אינטראקציה בין החילות בשדה הקרב. אגד ארטילרי, למשל: הדרג היורה שלו הוא כולו יחידה אחת, שאין לה אינטראקציה בשדה הקרב. היא כולה ספקית של אש. לכן תורת הלחימה לאגד הארטילרי צריכה להיות בחיל. לעומת האגד הארטילרי, הקישור ליחידות המסתייעות צריך להיות במעגל האש, ולכן הוא צריך להיות חלק מאימון במסגרת חילות השדה. את הקישור - הסיוע הארטילרי - צריך לאמן עם טנקים, חי"ר וכדומה. זה מה שהמפח"ש יכול היה להשיג, ולא השיג.

"בתחום המקצועי - הדרכה ואימונים - אמרתי, שעד רמת האגד הארטילרי (דרג יורה) צריך להיות חילי. הקישור וההשתלבות בקרב החטיבתי, הגדוד המסתער - צריך להיות מפח"ש. איפה שמשתלבים הפגזים בצוות הקרב - מפח"ש. האימון הבסיסי - המקצועות - זה אימון חילי מובהק. לזה גם המפח"ש הסכים. גם טירונות. חייל צריך להיות 'מיוצר' מהתחלה במסגרת משפחתית.

"בתחום הפיתוח - כל זמן שמדובר במערכות נשק ייחודיות של הדרג היורה - זה צריך להיות בחיל. את העדיפויות יקבע המפח"ש - בין החילות. בתוך החיל, את העדיפויות יקבע החיל. במערכות שקשורות לדרג הקדמי - לקישור, שם צריך בהחלט למצוא שילוב. למשל, מס"לים (מד טווח לייזר) - איך לחלק אותם וכדומה. וזה ככה בוצע. בפיתוח, החיל צריך להיות גם משולב בתהליך הפיתוח. כי לאורך התהליך, הפיתוח מבוצע בסופו של דבר על-ידי החיל המקצועי - חיל החימוש או חיל הקשר. אבל ללוות את הפיתוח צריך החיל הצרכן, כי מטבע הדברים יש אינטראקציה בין השדה לפיתוח. ואת זה החיל יכול לתת הכי טוב, ולא המפח"ש. החיל צריך להיות היוזם, המלווה של הפיתוח, ולבסוף - המטמיע של המערכת, וזה המפח"ש לא יכול היה לעשות. ובזמני, כקתמ"ר, ככה זה היה. הצלחתי לשמור על העקרונות, שאותם חשבתי שצריך לממש במפח"ש, ואני חושב שגם משה לוי קיבל בדיונים את העמדות שלי, כשאני מסתכל ברטרופסקטיבה מה נתקבל. אני הייתי קצין החיל היחיד שגלחם על הפיתוח, בניגוד לאחרים, שרצו להשאיר בידיהם את התחזוקה, למשל קהנ"ר. וקצין שריון ראשי, נדמה לי, ויתר על הסגל.

"בתחום הסגל (כוח-אדם) - המפח"ש חשב באותה תקופה שאם הוא נוטל מאיתנו

את הסגל, הוא נוטל מאיתנו את ה'ביצים'. זה היה בפירוש מאבק כוח לא ענייני. והרמטכ"ל סיכם שיהיה סגל בתוך החילות. ובמחלף ההקמה ניסה באמת קצין השלישות של המפח"ש, מדי פעם, לעשות שינויים בעניין הזה - לזרסם בכוחנו, לא מתוקף פקודה. ואני לא ויתרתי. היו מאבקים כל הזמן. ואני למעשה שיבצתי קצינים עד רמת רס"ן בעצמי, בדיונים עם המת"פים - מפקד תותחנים פיקודי, תוך עדכון המפח"ש. את רמת סא"ל, שסיכמנו בדיון שיבוצים עם המת"פים, העברנו לאישור המפח"ש, בדיון שיבוצים שם. ורמת אל"מים - הבאתי הצעה מקבילה אחת למפח"ש ואחת ללשכת הרמטכ"ל, והדיון נעשה בלשכת הרמטכ"ל.

"תחזוקה - אני חשבתי שהתחזוקה ביחידות הכפופות לחת"מ - יחידות ת"פ (תחת פיקוד) מן הדין שאני אתחזק אותן ולא המפח"ש. המפח"ש שאף לקחת את התחזוקה אליו, וזה לא תואם את ייעודו. התחזוקה צריכה להיות מרחבית, כשקצין מטה במפקדת החיל מתאם את התחזוקה המרחבית. הקצין במפח"ש לא עסק בתורת התחזוקה, אלא באחזקה, חימוש וכו'. היתה ביקורת חימוש של החיל, הפיקוד והמפח"ש, ולדעתי זו היתה הוספת דרג מיותר.

"תקנים וארגון - בנושא של ארגון, חשבתי שהחיל צריך לעסוק בתקנים וארגון, של מה שנגזר מרמת הטיפול בתחום המקצועי של ההדרכה והאימונים. אנחנו מאמנים ומדריכים, אז אנחנו גם קובעים את התקנים והארגון - אגד ארטיילרי למשל. קישור - אני מוכן שהמפח"ש יתערב, כי זה נושא רב-חילי באתר הלחימה. לא כך תפס את זה המפח"ש. אך למרות שביטלו את התקן, אני השארתי קצין תקנים וארגון בחיל.

"הדרכה ומבצעים - בתחום המבצעים הושארו קצין אג"מ וקמב"ץ. רצו בהתחלה להוריד את התקן לדרגה יותר נמוכה, אך השארתי את התקן בדרגה הקודמת. הוא המשיך לעבוד מול המטכ"ל. מדי פעם המפח"ש רצה עדכון, ורק עידכנו אותו. ובתחום הזה גם קתמ"ר המשיך לעבוד מול מטכ"ל. המפח"ש לא נתן כל הנחיות מבצעיות, לא עסק במבצעים בכלל. קה"ד (קצין הדרכה) המשיך לעסוק בתחום ההדרכה של יחידות ת"פ בלבד, לפי ההגדרה של המפח"ש, ולמעשה קצין ההדרכה עסק בעבודה מול הדרכה מפח"ש וגם יחידות מטכ"ל, בכפילות - בכל מה שקשור לאימון אגדים ארטיילריים, אימוני יחידות סדיר וכדומה.

"קשר - גם בתחום זה החיל ייחודי, והרבה לא מבינים בזה. אף אחד לא יכול להתעסק בזה. בפועל היה קצין קשר חילי.

"חימוש - קצין חימוש במפח"ש היה מיותר. היה לנו קצין חימוש חילי שעבד מול מחלקת ארגון במפח"ש ומול חימוש במטכ"ל. התפיסה שלי היתה, שהחימוש והתחזוקה הם מרחביים בצבא, על-פי הפיקודים השונים, וזה מיותר במפח"ש.

"מודיעין - הורידו לנו את התקן, אך לבסוף השארתי את התקן הקודם, כי מודיעין בארטיילריה זה דבר חשוב ממדרגה ראשונה. המודיעין נשאר בחיל.

"בתחום התורה - אמור היה לרדת התקן, אך בוויסות פנימי של תקנים הוחזר ונשאר התקן הקודם, וזה כמעט בכל המקצועות.

"למעט קתמ"ר, סגן קתמ"ר, קצין אג"מ וקצין תחזוקה חילי - כל שאר התקנים נקבעו כנמוכים יותר, ובמהלך הזמן הוחזרו. אם כי המבנה הוא יותר מצומק היום. על כל מה שנאבקי - בסופו של דבר השגתי. נשאר לנו פיתוח, וזה גדל בחזרה, רציתי שישאירו לנו כל גורם, גם קטן, כי ידעתי, שאחרי שיסתיימו מאבקי הכוח - יתחיל דיון רציונלי. וכשזה יתחיל, יסתבר שצריך את זה. אז יותר קל להגדיל מאשר להקים מאפס."

מפקדי החילות התנגדו לניסיונות של הגוף הארגוני החדש לקדם את עצמו ולהתבסס על חשבונם. הם התנגדו לניסיונות לצמצם את אחריותם וסמכויותיהם, התעלמו מהדרישות של המפח"ש והמשיכו לפעול במקביל גם מול המטכ"ל, כשהם נזעקים בכל פעם אל אלופי המטכ"ל ואל הרמטכ"ל עצמו, כדי שיפשרו. הרמטכ"ל נענה לא אחת לדרישות מפקדי החילות. גם ראשי האגפים במטכ"ל נטו לעבר מפקדי החילות, משום שגם הם עצמם נאלצו לוותר ולהעביר מסמכויותיהם למפח"ש. וכדברי קתמ"ר דאז: "המפח"ש היה די מנודה באותה תקופה, והרגשנו תמיד שאם אנחנו עוקפים את המפח"ש למטכ"ל, אנחנו מקבלים עידוד. קיבלנו עידוד לעקוף ולפנות ישירות למטכ"ל". לדבריו של הרמטכ"ל דאז, רא"ל (מיל') משה לוי: "היו מעט מאוד מקרים שבהם פישרתי בין החילות למפקד המפח"ש. קציני החיל לא באו ממש כל יום, אבל זה היה ברקע של הדברים. ידעו זאת גם במפח"ש וגם בחילות. וזה, לדעתי, שמר על איזון טוב מאוד, ולא גרם לכך שאי-אפשר היה להפעיל את המפח"ש. לדעתי, זה לא צריך לפגוע בכימיה של הרמטכ"ל עם מפקד המפח"ש. הרבה דברים הפניתי חזרה למפקד המפח"ש, אבל עצם זה שמפקדי החילות יכולו להגיע, היה בשבילם לא רק פורקן, אלא גם מקור של ביטחון, שעל ערכים מרכזיים הם לא יצטרכו לוותר, בלי שהגורם הכי גבוה בצבא לפחות יידע את זה. זה לא אומר שצריך גם לקבל את דעתם, אבל לפחות הוא יוכל להגיד: 'הגעתי לרמטכ"ל, החליטו מה שהחליטו, אבל אני את שלי עשיתי'. היו פגישות משותפות עם קציני החיל הראשיים, אבל אני לא זוכר שהגיעו כחזית נגד מפקד המפח"ש."

במקביל להקמת המפח"ש, על הקשיים וההתנגדויות שנלוו לה, הכין אגף התכנון במטכ"ל, בראשותו של האלוף מנחם עינן, תוכנית הקמה מפורטת. פקודת ההקמה הוצאה כחצי שנה לאחר הקמת המפקדה - באפריל-מאי 1984. הפקודה הראשונה הכללית, שהוצאה בנובמבר 1982, אמרה, שמפקדי החילות יהיו כפופים למפקד המפח"ש, למעט בתחום המבצעי והתחזוקתי. הפקודה של אגף התכנון השאירה רק את התחום המבצעי בכפיפות לרמטכ"ל, והשאירה לקציני החיל הראשיים סמכות של טיפול במורשת קרב. גם התחזוקה עברה להיות כפופה למפח"ש, לאחר שבנו אגף תחזוקה במפח"ש. הפקודה של אג"ת יצאה בעקבות עבודת מטה בין מפקד המפח"ש לאג"ת. קציני החיל הראשיים היו, לפי עודד טירה, "שותפים מאוד מינוריים בעבודת המטה לכתיבת הפקודה, ולמעשה אג"ת כמעט לא קיבלה עמדות שלנו". פקודת ההקמה נכתבה שלא בהתייעצות ובשיתוף מלא של כל מרכיבי הארגון. שלא כמו בהכנת תוכנית

ההקמה, בזמנו של האלוף טל והצוות בראשותו של תא"ל בר-דוד, פעלו הפעם אג"ת, המטכ"ל והמפח"ש בלי לשתף את כל יתר השותפים. בעוד שעבודת התרגום לספר של טל היתה תרגום מעשי-אופרטיבי ליישום בשטח, כשתוכנית ההקמה מפרסת מבנה ארגוני, תקנים, תפקידים, סמכויות וכדומה, הרי ש"את תוכנית ההקמה ב-4/1983 נתנו לכתוב לקצין מודיעין לשעבר - שלא יודע מה זה חיל. הוא כתב תוכנית שהיא פירוט תקנים בלבד", כדברי תא"ל (מיל') אברהם בר-דוד. זו היתה תוכנית כללית מאוד, ומבקריה טענו כי היא לא נותנת שום בסיס לעבודה.

סמכויות המפח"ש הוגדרו כדלקמן:

1. מתן ייעוץ למטכ"ל (ולרמטכ"ל) בתחום סדר הכוחות ביבשה, עדיפויות בבניין הכוח היבשתי, רמות מלאי ופריסה.
2. הכנת התקציב לבניין חילות השדה ועוצבותיהם ולאיומנם.
3. הדרכת כוחות השדה ואיומנם.
4. פיתוח תורת הלחימה החילית ותורת הלחימה של העוצבות הרב-חיליות.
5. ארגון ובניין של יחידות ועוצבות השדה.
6. פיתוח אמצעי לחימה ומערכות נשק ליחידות השדה ועוצבותיהן.
7. הצטיידות ייעודית של חילות השדה.
8. מינהלת כוח-אדם, ובכלל זה האחראיות לתגבורת כוח-אדם ליחידות השדה ולעוצבותיהן, מחילות שאינם כפופים למפח"ש.
9. אחראיות לאיומן ולהכשרת יחידות השדה החיליות - חימוש, מודיעין-שדה, קשר, רפואה, שלישות - ושילובן במסגרת עוצבות השדה.

המפקדה היתה לסמכות העליונה בצה"ל לבניין, לפיתוח ולהכשרת כוחות השדה, כשסמכות זו הקבילה לסמכות הזרועות - ים ואוויר - למעט הסמכות לפקד על כוחות בזמן מלחמה. במבנה זה שמר המטכ"ל על ייעודו כמטה הכללי העליון של זרועות הים, האוויר וכוחות השדה, בנוסף לתפקידו כמטה הכללי של חילות השדה. המפח"ש הפכה למכשיר בידי המטכ"ל לבניין הכוח ביבשה. המפח"ש קיבלה "סל-תקציבי", שאיפשר לה אחראיות וסמכות מול הגופים המתוקצבים עלידה, ובמסגרת תכנון ארוך טווח משולב בתכנון תקציבי, יכלה המפקדה החדשה להציג תוכנית רב-שנתית לבניין הכוח היבשתי על כל מרכיביו¹.

עם הגדרת סמכויות המפח"ש בצורה מפורטת ומחייבת יותר, נשמעו עדיין קולות ביקורת בצבא כנגד האצלת סמכויות רחבה מדי לגוף החדש. מה"ד המשכיה בנסיגותיה להיות בעלת סמכות האישור לכתובת תורת לחימה, תכנון איומנים

1 ראל דן שומרון, בצה"ל בחילו, עמ' 189.

וכדומה. אג"ת ואג"א דרשו סמכות של שותפות בתכנון תקציבי, בקביעת סדרי עדיפויות ובאישורים. הפיקודים דרשו את הסמכות בקביעה ואישור של שטחי אש לאימונים, וכך הלאה. החשש בצה"ל היה ממפקדה, אשר סמכויותיה, המוגדרות כעת, עשויות להתפרש כסמכויות זרועיות מובהקות, המחלישות את המטכ"ל והופכות את המפח"ש למפקדת זרוע דה-פקטו. החשש היה, שכשם שבעבר גרמה התחזקותה הבלתי-פרופורציונלית של מפקדת גיסות השריון לדומיננטיות יתר, כך יקרה גם בעתיד. בצד החששות אצל גופי מטכ"ל, אלופי פיקודים, מפקדי חילות ואחרים, שליוו את מיסוד המפח"ש, נראה כי בדרג ה"נפרס" - ברמת האוגדות בשטח - לא חשו במפקדה. בתקופה הראשונה להקמת המפח"ש לא חשו בה מפקדי העוצבות. האלוף יעקב לפידות: "הייתי מפקד אוגדה כשהמפח"ש הוקם. שמעתי ברדיו שהקימו מפח"ש, ידעתי שדן שומרון המפקד שלו. בשנה, כמעט שנתיים, שהייתי מפקד אוגדה כמעט שלא הרגשתי שיש מפקדה חדשה בשטח". כך גם האלוף וילנאי: "כמפקד אוגדה אני זוכר שקראו לנו לאיזה דיון או שניים. לא הרגשנו במפקדה בתקופה הראשונה. במשך כשנה הייתי מפקד אוגדה, ולאורך כל התקופה לא הרגשתי במפקדה, לא חשתי בה - לא לטוב ולא לרע". המפקדה החדשה התעמתה עם רמת המטה, הרבה יותר מאשר עם רמת הקו. ייתכן שהדבר נבע מרצון להשיג הישגים ארגוניים משמעותיים יותר - ברמה העליונה של הארגון. ייתכן שהדבר מצביע על הססנות וחשש להתעמת גם עם רמת הקו, ועם הדרגים הנמוכים יותר. יש לציין כי כיום מורגשת המפח"ש היטב בקרב מפקדי האוגדות.

2. קידום המפקדה

בתוכנית המקורית של טל תיארה פקודת ההקמה את שלבי ההתפתחות של המפקדה בעתיד, לאורך שנים: העברת אנשים, העברת כוחות וסמכויות. שלבים אלה היו מחייבים, מתוקף הפקודה. בתוכנית היו גם תיאורי תפקיד, קביעת תקנים וכן הלאה. בהקמת מפקדת חילות השדה, שתוכננה במתכונת שונה מזו שהציע האלוף טל, לא היו, כאמור, פקודה, מפורטת ותיאור שלבי ההתפתחות. ביום מינויו של האלוף דן שומרון למפקד המפח"ש אמר הרמטכ"ל, רא"ל (מיל') משה לוי: "כבר שמונה שנים עוסקים בדיונים בשאלה איזו צורה תהיה למפקדת חילות היבשה. אינני מאמין שאפשר לראות מראש איזו צורה תהיה למפקדה זו. לכן בחרתי בדרך שתהיה מהירה יותר, והיא הקמת המפקדה, שנוסחת הפעולה שלה תתברר רק לאחר שתתפקד בפועל". הרמטכ"ל הוסיף, כי "שילוב חילות היבשה הוא נדבך ראשון בבניית כוחות השדה, בדרך לבניית חיל היבשה".¹ לכאורה, ניתן היה להבין, כי כוונת הרמטכ"ל היתה לפתח את המפקדה ולהרחיב את תחומיה בעתיד. כוונה זו לא היתה אמנם ברורה בהכרח, אך מהדברים עולה בבירור, כי קצב הביצוע היה תלוי בהחלטות המטכ"ל, ובעיקר ברמטכ"ל עצמו. מפקדת חילות השדה תוכננה, בכל אופן, להתפתח בשלבים

ובקצב של שבועות או לכל היותר מספר חודשים מועט.

התפתחות המפקדה תוכננה בשני שלבים עיקריים: שלב א' - איחוד ארבעת החילות - שריון, הנדסה, תותחנים ורגלים במסגרת המפח"ש. העיקרון הבסיסי באיחוד היה, שארבעת החילות ימשיכו לעסוק בבסיסי ההדרכה החיליים וביחידותיהם השונות, בתחומי המיומנות המקצועית שלהם: כהפעלת אמצעי לחימה והקניית תורת המלחמה. במפח"ש נועדו להיות בשלב הראשון מחלקות גדולות יותר, שיעסקו בתורת הלחימה, פיתוח, הכשרה ובניית הכוח עבור ארבעת החילות, יחדיו ובמשותף איתם. שלב ב' - לאחר איחוד החילות, יעברו למפח"ש סמכויות שונות מהמטכ"ל. אחת מהן - נושא ההדרכה, למשל ביה"ס לקצינים. גם אימונים, אישורים ותקציבים תוכננו להיות חלק מסמכות זו. כך גם נושא כוח-האדם. אגף כוח-אדם תוכנן לעבוד מול המפח"ש, כפי שהוא עובד מול חיל הים וחיל האוויר.

היתה, כאמור, הדרגתיות בהקמת המפקדה. לפי דבריו של משה ארנס, שר הביטחון דאז, "אי-אפשר לעשות זאת ביום אחד, כי אתה לוקח סמכויות, בונה יחידות חדשות, מרכז נושאי כוח-אדם, מחקר ופיתוח. הקמת מרכזי חיל תחת המפח"ש - תהליך זה יתפתח עוד בעתיד ולא יקפא". האלוף דן שומרון, מי שהיה ממונה על התפתחות זו בראשיתה, שאף ללכת לכיוון של זרוע יבשה. לכן דרש בתחילה סמכויות והחל לצבור תקציבי פיתוח ונושאי תכנון עיקריים, בנושאים חשובים בתחומי היבשה, כגון: תכנון נשק, פיתוח וייצור. לדבריו, דרישותיו נענו. האלוף שומרון ראה בשילוב ארבעת החילות רק שלב ראשון בביצוע. את התוצר המוגמר הוא ראה למעשה בכעין זרוע, דוגמת זרועות האוויר והים. הוא היה סבור, שרק מפקדת-על חזקה תראה נכונה את הצרכים לבניית כוח יבשה והכנתו למלחמה העתידית. לדעתו, לא היה מקום לדבר עוד על שיתוף פעולה בין-חילי, אלא על שילובם של החילות כמקשה אחת, כאשר מפקדת-העל תפתח תורות לחימה אחידות¹. המטרה של שומרון, להגיע למפקדת זרוע יבשה, לא נשללה על-ידי מערכת הביטחון. לדברי משה ארנס: "כשנפיק ניסיון מהמפח"ש צריך לחזור ולשאול את עצמנו האם עד כאן ולא יותר, או שאולי כדאי, לאחר מה שלמדנו, להפוך את זה לזרוע. זרוע - זה לקחת את כל הצבא היבשתי, כולל קשר, הספקה ושלישות, ולעשות מזה צבא, כמו בצבא האמריקני. לא ראיתי הצדקה לכך, ולכל היותר תמיד ניתן היה לבדוק במשך הזמן אם כדאי להרחיב את נושא המפח"ש ולהפוך את זה לזרוע". תוכניתו של האלוף דן שומרון, להפוך את המפח"ש לזרוע יבשה, היתה בארבעת החודשים הראשונים להקמתה עדיין רחוקה מלהתגשם. ועל-פי פרשנים, המפקדה לא התפתחה באותה עת, "אפילו לא לגודל של זרת"². בינואר 1984 אמר הרמטכ"ל משה לוי, כי "במטכ"ל הוחלט להמשיך ולהקנות למפח"ש סמכויות נוספות שיועברו אליה מן המטה הכללי, נוכח ההישגים שהיו למפקדה זו עד כה. יועברו למפח"ש אמצעים ושליטה באימונים שהיו עד כה בידי מה"ד במטכ"ל"³.

1 מעריב, 4.11.83.

2 מעריב, 9.1.84.

3 הארץ, 12.1.84.

אולם על אף דברים אלה של הרמטכ"ל, היו רבים בצה"ל שראו את התמונה האמיתית של התפתחות החידוש עד אז. ראש מה"ד דאז, האלוף יוסי פלד, אמר בהקשר זה בראיון ל"במחנה" (18.1.84), שבוע לאחר מינויו של שומרון ורבכי הרמטכ"ל בנושא, כי "בחדושים-שלושה אי-אפשר לבלוע את ארבעת החילות ולהצליח. היום המפח"ש עוד תינוק שלא יודע ללכת ואפילו לזחול. הוא עוד לא מנסה, פשוט תינוק, שיושב בערסל ומחכה להתחיל לזוז". דבריו של האלוף פלד לא התכחשו לאמת. להיפך, הם שיקפו אותה היטב, על אף תשובתו של קצין בכיר במפח"ש לדברים אלה: "המפח"ש איננה תינוק שנולד. היא דומה יותר לתאגיד - לכמה חברות שהתאחדו יחד תחת קורת-גג אחת. המפח"ש לא התחיל מנקודה שלא היה בה כלום. היו ארבעה גופים רציניים מאוד, כל אחד בנפרד, וכעת הם הולכים יחדיו. נקודת ההתחלה איננה של תינוק וזחל, אלא של ספורטאי רץ. אנחנו קמנו כדי לשפר את היכולת של אותו אתלט על-מנת שיהיה שיאן". ייתכן שנקודת ההתחלה היתה של ספורטאי, אך אין ספק כי הספורטאי טרם הגיע להיות שיאן. ועל אף השקפתו של משה ארנס, כי "מפקד המפח"ש הוא אחד התפקידים הבכירים ביותר בצה"ל. אולי מס' 2, לכל היותר מס' 3", וכי "במובן זה, מבחינה סמלית לפחות, עברה המפקדה את הגבעה" - קשה היה למסתכלים מהצד לראות את המפקדה מגיעה לשלב זה.

בשנתיים הראשונות לפעולתה עבדה מפקדת חילות השדה כאילו אין מחלקת הדרכה, מחלקת הדרכה עבדה כאילו אין מפח"ש, וראשי החילות המשיכו לעמוד בראש מפקדותיהם, חוששים מכל נגיסה נוספת בסמכויותיהם. בעוד שהאלוף שומרון טען בזמנו, כי קיבל את כל שדרש, המשיכו ראשי האגפים במטכ"ל לנהוג כאילו כלום לא קרה, וראשי החילות המשיכו לתפקד כרגיל, אם כי מודאגים במקצת. אולם כולם היו מרוצים, כשהם מקווים כי "ההר יוליד עכבר". בשנה הראשונה להקמתה נאבקה המפקדה החדשה באגפי המטכ"ל השונים ובאלופי הפיקודים, כדי ליטול לעצמה פונקציות וסמכויות אשר יצדיקו את קיומה. האלוף דן שומרון מצא עצמו מתמודד מול רבים מעמיתיו בצמרת המטה הכללי, אך בתקופתו עלה בידו להגשים רק חלק מהמשימות שהציב לעצמו. לא כל הפונקציות הדרושות הועברו למפח"ש, ונוצר מצב מוזר של כפל סמכויות וכפל גופים, כאשר המפח"ש מצמיח זרוע מסוימת - בעוד הזרוע המקבילה לא מתה מוות טבעי, כפי שציפו¹.

במובן זה יש הטוענים, כי הוחמצה התקופה "ההיסטורית" של 1979/80 - בזמנו של טל וקציני החיל הראשיים, אשר פעלו בזווית ראייה מוסכמת באשר להקמת המפח"ש. אומל' תאז'ל (מיל') אבישי כץ: "כשהמפח"ש הוקמה, באיחור, בגלל חילוקי הדעות וההתנגדות העיקשת של קציני החיל הראשיים, זה לקח הרבה זמן עד שהיא נכנסה לעבודה מסודרת. אני מעריך, שהוחמצו פה כמה שנים טובות."

שלב היישום - הקמת המפקדה - הסתיים עם פרישתו של האלוף דן שומרון מתפקידו ומינויו לסגן הרמטכ"ל. דן שומרון שהה בתפקידו שנה וחודשיים בלבד - תקופה קצרה מדי להקמת מפקדה. לפי תא"ל (מיל') עמוס כץ: "בכזאת תקופה קצרה הספיקו רק ליצור עובדה, כשכל אחד בא מתוך אינטרס אישי להתקדם. להקים מפקדה כזאת היה צריך לשם אלוף לארבע שנים. המפקדים (דן שומרון ואמיר דרורי) היו מתנהגים אחרת. שנה זה לא מספיק להקים מפקדה. (דן שומרון רצה להשאיר עובדה בשטח, כשהיעד הוא כיסא אחר). יש המבקרים את שהייתו הקצרה של דן שומרון בתפקיד, ומצביעים על שאיפות קרייריסטיות, שפגעו ביישום החידוש. תא"ל (מיל') יהודה כהן: "כל אחד הוא קרייריסט, במובן החיובי של המלה. להערכתך, המטרה הסופית של דן שומרון היתה רמטכ"ל. הוא חשב, שזה העיתוי המתאים להיכנס לכיסא סגן הרמטכ"ל, כדי לא 'לפספס' את הסבב. זה פגע ולא עזר לגוף, שיש לו הרבה מאוד חיכוך וחוסר ידיעה, קשיים ומאבקים בהקמה. זה לא היה בריא להחליף את המפקד, את ראש המערכת, אחרי תקופה כל-כך קצרה." מקים המפקדה, דן שומרון, לא סיים במובן זה את המלאכה. האלוף יעקב לפידות סבור, כי "זה נובע מתוך גישה כלל-צה"לית, שכל הקדנציות הן קצרות מדי, לטעמי. בעיקר כשמקימים ארגון חדש. אני חושב, שכדי להקים ולהניע מנגנון - מערכת כזו, שעצם החיכוך שלה - גם בלי אויב ממול - יוצר בעיות, וחוסר הוודאות הוא יותר מוודאות בשלבים הללו - הרי שהממונים על הקמת הארגון היו צריכים להישאר בתפקיד לתקופה יותר ארוכה. המודל הנכון בעניין הזה הוא קדנציה של רמטכ"ל. אני חושב ששלוש שנים, ואפילו ארבע שנים. בגלל השינוי היה ראוי לקבע לא רק את המפקד, אלא את המערכת כולה שהיתה בתהליך הקמה. המערכת היתה צריכה למשוך את זה לפחות שלוש-ארבע שנים קדימה." התיזה היתה, לפי בר-דוד, שאת זה יכול להקים רק 'אקס' אלוף פיקוד, שמוכן לשבת חמש שנים בתפקיד, לפני שיהיה רמטכ"ל. זה לא תפקיד מעבר. מפקד מפח"ש, לפי מתן וילנאי, "צריך להיות לפחות שלוש שנים. אבל כאלופים ותיקים הם עסקו בתחרות על תפקיד הרמטכ"ל". נראה, כי בצח"ל התגמדו שיקולים ארגוניים מול שיקולים אישיים-קרייריסטיים. בן-גל: "הרבה מאוד משבצים קצינים בכירים, כאשר נושא של עלות מול יעילות אינו הפרמטר העיקרי של שיקול. בעיות שיבוצים ומאבקים (הן הקובעות). (גם מפקד המפח"ש הנוכחי נכנס לתפקיד לאחר שהיה אלוף פיקוד דרום רק חצי שנה)." נראה גם כי מרכיבים אישיים ואחרים משפיעים חזק על מפקדים בכירים בצבא, לפי אלוף מנחם עינן, יותר מקידוש המטרה בתחום הבנייה והעשייה. דן שומרון רצה להיות סגן רמטכ"ל, ולהתמודד על תפקיד הרמטכ"ל. היו שחשבו שהתהליך נפגע מכך, אך נראה כי לא בהכרח כך היה הדבר. כסגן הרמטכ"ל הוא נתן גיבוי מלא למפח"ש, ואף גיבוי יתר. היו אף שטענו, שהוא מתנהג כאילו הוא מפקד המפח"ש (כדברי מתן וילנאי).

גם דן שומרון מסכים, כי שהייתו בתפקיד היתה "מעט זמן". על השאלה, אם מבחינה ארגונית לא היה רצוי שהכהונה בתפקיד תהיה ארוכה יותר, הוא משיב: "זה נכון במאה אחוז". וכדבריו: "אין לי ספק שאם הייתי תקופה יותר ארוכה בתפקיד היינו מגיעים יותר מהר, אולי גם יותר חלק, לדברים שבסוף הגענו אליהם גם ככה. אבל מצד

שני, אני הגעתי להיות סגן רמטכ"ל, ומהמקום הזה של סגן רמטכ"ל קידמתי את המפח"ש בצורה כזו, שאפילו הייתי אומר שהתרומה הסגולית היתה כאן יותר גדולה. באופן מקרי קרה, שהקמתי את הגרעין במפח"ש, עברתי לסגן רמטכ"ל ומשם קידמתי את המפח"ש. כסגן רמטכ"ל העברתי בפעם הראשונה את ההחלטה על המסגרת התקציבית למפח"ש, שאז היא עוד לא היתה. העברתי את הסמכויות הברורות. את כל הדברים האלה הייתי יכול לעשות דווקא מעמדת סגן הרמטכ"ל. בסופו של חשבון, בראייה רטרופקטיבית, אף הייתי אומר שדווקא מי שמאוד מאמין בחידוש ארגוני - יש חשיבות שהוא מקים את זה בארגון, ועובר לרמה מעל זה, שעכשיו ניתנת לו התנופה. עכשיו (בשלב ב' כסגן רמטכ"ל) היתה בעיה שנייה, של הסתגלות - לקחת מאגפי הרמטכ"ל ולהעביר למפח"ש. מאיפה הכי קל לעשות את זה? מעמדה של סגן רמטכ"ל. כי מעמדת מפקד מפח"ש אני עומד בעמדה שווה מול האגפים. במרחק של עוד כמה שנים יגיד מישהו, שפה היה מול: שאני הקמתי את הגרעין הזה מלמטה, ואחר-כך עברתי למעלה והעברתי את הסמכויות של למעלה לאותו גוף שנקרא מפח"ש. אולי בדיעבד זה מה שעזר למערכת הזאת להתפתח. אני לא מאמין, שבאיזשהו מקום בעולם, שינוי כליכך עמוק היה עובר כליכך חלק כמו שהוא עבר בצה"ל, והרבה מאוד בזכות הקידום לתפקיד סגן רמטכ"ל."

מבקרו של דן שומרון אומרים, כי בתקופתו כמפקד המפח"ש, "דיברו שם בסיסמאות, לא היתה שם תכלית. כושר הביצוע של החילות ירד והשליטה על הגופים היתה למעשה תיאורטית. בסך הכול נבנה מעט מאוד," כדברי האלוף (מיל') אמיר דרורי. על אף ביקורת כזו נראה, כי למרות הקשיים הרבים שעמדו בדרכו, הצליח דן שומרון להקים את החידוש בצה"ל, מהלכה למעשה. שומרון: "כל השלד הוקם. בפעם הראשונה, בתקופתי כמפקד מפח"ש, הושמה על השולחן תוכנית עבודה רב-שנתית, שבה יש את המרכיבים של עדיפויות, של אמצעי הלחימה, של המסגרות התקציביות, של מסגרות כוח-האדם, בראייה של לחימת זרוע היבשה. פעם ראשונה שבכלל היה דבר כזה. תוכנית זו היתה הבסיס בהמשך לכל התוכניות, ומשמשת בסיס להתפתחות חילות השדה. זו תוכנית שאימץ אותה המטה הכללי כתוכנית עבודה. התוכנית עוברת היום שינויים והתאמות על-פי הצורך." בשנה הראשונה להקמת המפח"ש ניתן היה לומר, כי החידוש 'אמנם מתקיים בצבא, אם כי עוד בנה את עצמו ופעל לחיזוקו. ניתן היה לראות, כי הגורמים מעוררי החידוש בארגון היו חזקים יותר, בסופו של דבר, מהכוחות החזקים שהתנגדו לשינוי. תהליך האימוץ הארוך, שליווה את הקמת המפח"ש, לא דמה לתהליך היישום. תהליך היישום היה קצר ומהיר, ונמשך כשנה וחצי בלבד. מהירות הכנסת השינוי היא גורם מפתח בקביעת יעילות השינוי ומדידת חידרתו."

תהליך היישום, במיוחד כשהוא מהיר, דורש הערכה, כדי לבדוק את יעילותו, את התקדמותו בהתאם לדרישות ואת המשך הדרך. פגישות קבוצתיות-תקופתיות חשובות, על-פי BECKHARD & HARRIS, לבחינת התקדמות החידוש והתנאים הארגוניים החדשים, ביחס למטרות החידוש. מרגע שהחידוש נבחר והוחל ביישום, יש צורך בתהליך של הערכה והיוון חוזר. שלב הערכה כזה לא בוצע, כפי הנראה, בצורה מעמיקה ועניינית. האלוף בר-כוכבא: "לאחר כשנה וחצי לתפקוד המפח"ש היה צריך פורום המטכ"ל לסכם את המסקנות מהמבנה החדש. אולם, משהבחין הרמטכ"ל בסמינים הרבים לביקורת של מרבית המשתתפים, בוטל הדיון".¹ מצד אחר, אומר הרמטכ"ל דאז משה לוי, כי "ליוונו את תהליך ההקמה. קיימנו דיוני 'מפח"ש עד כאן' כדי לראות מה הושג. לא בדקנו מה האיש, שומרון או דרורי, השיג, אלא לאן הגיע הארגון. היו שניים-שלושה דיונים גדולים, שפירטו את כל המבנה ואת כל הביצוע". דיונים בודדים כאלה נערכו אמנם, אך לא ברמת ההערכה מפורטת, שלאחריה מסיקים מסקנות, משנים ופועלים אחרת. היעדרה של הערכה היה בולט. מצד אחר, זה איפשר את המשך התקדמותו של התהליך, על-פי תפיסת קברניטיו - "להסתדר תוך כדי תנועה" - בכך שנמנעו דיונים נוספים והמשך ההתכתשויות סביב הנושא. עם מינויו של אלוף אמיר דרורי למפקד המפח"ש, בפברואר 1985, ומינויו של דן שומרון לסגן הרמטכ"ל, התחיל שלב המיסוד בחידוש שלפנינו.

תוכנית ההקמה, תחומי המפח"ש וסמכויותיו מתוארים בנספח המצורף. הנספח מכיל את סמכויות המפח"ש, מטרות המפח"ש, תחומי פעילות וצורות התקשורת עם הגורמים השונים בצה"ל, כפי שפורסמו על-ידי דובר צה"ל.

דובר צה"ל 16 באוקטובר 1983

מפקדת חילות השדה
(רקע כללי)¹

סמכות ותחומי אחריות

- * **הסמכות של מפקדת חילות השדה**
- (א) הסמכות הנמצאת עתה בידי המפקדות של ארבעת חילות השדה הקרביים (שריון, רגלים, הנדסה ותותחנים).
- (ב) צירוף של ארבע מפקדות חילות השדה.
- (ג) אחריות כוללת למחקר ופיתוח.
- (ד) אחריות על דוקטרינות לוחמה, עד לרמת החילות.
- (ה) אחריות כוללת על ארגון וקביעת תקנים.
- * **מפקדי כל אחד מן החילות ימשיכו להפעיל סמכות מקצועית עליונה לגבי דוקטרינות הלוחמה הספציפיות של החילות שלהם, ויקחו פיקוד על בסיסי האימון הבסיסי של החילות שלהם, במסגרת מפקדת חילות השדה.**
- * **הסמכות והאחריות של הפיקודים המרחביים נשארת ללא שינוי בכל מובן שהוא.**

מטרותיה של מפקדת חילות השדה

- * **המטרה המרכזית של מפקדת חילות השדה הינה האופטימיזציה המאוזנת והאינטגרטיבית של ארבע המפקדות של חילות השדה.**
- * **הגדלת התיאום הבין-חילי בתחומים הבאים:**
 - (א) דוקטרינות לוחמה.
 - (ב) מחקר ופיתוח.
 - (ג) הדרכה ואימון.
 - (ד) משאבי כוח-אדם.
- * **הגדלת התיאום הבין-חילי.**
- * **הטיית המאמצים היום-יומיים העיקריים של מפקדי ארבעת החילות לדוקטרינות, אימון ופיתוח.**
- * **קיצור שרשרת הפיקוד בין מפקדי החילות לגופים המבצעים שלה.**
- * **פישוט עבודתם של אנשי החילות עם הקצינים האחראיים שלה.**
- * **ארגון יעיל וחסכוני.**

התפקידים והאחריות של מפקדי מפקדת חילות השדה

* תפקידים של מפקדי המפח"ש הינו ליטול את הפיקוד על חילות השדה הקרביים.

* אחריותם של מפקדי המפח"ש

- (א) מיזוג דוקטרינות הלוחמה עבור יחידות שדה וחטיבות בסיסיות, עד לרמת החילות.
- (ב) תכנון ופיתוח כלי נשק לשימוש על-ידי כוחות השדה, לרבות בחינה מבצעית ואישור.
- (ג) אימון יחידות וחטיבות כפופות.
- (ד) הקמת יחידות שדה דרך הפיקודים המרחביים.
- (ה) אחריות על ניהול כוח-אדם עבור חילות השדה הקרביים.
- (ו) שליטה על משאבי כוח-אדם חיצוניים (כמו אנשי קשר ומודיעין) בתוך יחידות כפופות.
- (ז) ארגון וקביעת תקנים של יחידות כפופות במסגרת "סל תקן" (מספר קבוע של תקנים).
- (ח) ניסוח המלצות באשר לארגון וקביעת תקנים של גודל החילות, חימוש וציוד.

* תפקידם של חבר מפקדי החילות במסגרת מפקדת חילות השדה

(א) סמכות מקצועית עליונה.

(ב) בתחום של דוקטרינת לוחמה והדרכה של החילות:

- I. מיזוג של דוקטרינות הלוחמה של החילות ובקיאות בכל צה"ל בכלל זה.
- II. הדרכה בחילות.
- III. ייעוץ למפח"ש בעניינים של:
 - 1. תוכניות הדרכה לפרט.
 - 2. תוכניות הדרכה עבור כלל החילות בכלל-צה"ל.

(ג) בתחום של משאבי כוח-אדם, אחריות על:

- I. קצינים ודרגות אחרות בצבא הקבע.
- II. הפצועים של החילות עצמם.
- III. חינוך בתוך החילות.

(ד) בתחום כלי הנשק:

- I. ייזום דרישות מבצעיות.
- II. הכנת דרישות מבצעיות.

פרק ז' מיסוד

המיסוד הוא שלב חשוב ביותר בתהליך החידוש הארגוני, וכל רפורמה שאיננה עומדת במובן זה במבחן ההתמדה, היא, לפי קיידן, בגדר כישלון. הבעיה איננה רק אם השינוי, שמוסד במערכת, מתמיד בפעילות הארגונית, אלא באיזו רמה מוצגת התמדה זו. כישלון במיסוד התנהגויות חדשות בארגון יפגע ביעילותו של השינוי, ועלול גם לפגוע בבריאותו של הארגון בכלל. המיסוד הוא שימור התנהגות חדשה לאורך זמן. זהו תהליך ניהולי-חברתי, הנבנה בתוך הארגון לאורך זמן, ומאופיין בסופו של דבר בהיותו עובדה קיימת. המיסוד הוא תופעה ארגונית-חברתית-אישית, המתאפיינת בפיתוחה של מחויבות לשינוי הארגוני, עת הפרט קושר עצמו בתהליך ומגלה נכונות והסכמה עם המצב החדש. בתהליך זה חשובה הקונפורמיסטיות היחידתית, שבמהלכה נשברת הקשיחות של תפיסות ארגוניות קודמות, וחודרות נורמות ארגוניות, חברתיות ואישיות חדשות¹. המיסוד הוא תהליך של שינוי תפיסות, עדיפויות וערכים ארגוניים. זהו תהליך סוציאליזציה של המערכת הארגונית כולה, שבמהלכו מוקנית לחברים הארגוניים, ותיקים כחדשים, מחויבות לחידוש ויציבות ביחסים הפנים-ארגוניים².

1. התפתחות המפקדה, המפח"ש מתבססת בשגרה הארגונית

בפברואר 1985 נכנס לתפקיד מפקד המפח"ש האלוף אמיר דרורי. קשה לקבוע אם נפתח תהליך המיסוד של המפקדה החדשה עם החלפתו של מפקד המפח"ש, או עם

1 GOODMAN, BAZERMAN, CONLON: "INSTITUTIONALIZATION OF PLANNED ORGANIZATIONAL CHANGE" IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PP.216-229

2 ראה גם ב:

GOODMAN & DEAN, "CREATING LONG-TERM ORGANIZATIONAL CHANGE", PP. 233-239

קידומו של מפקד המפח"ש הקודם, דן שומרון, לתפקיד סגן הרמטכ"ל. קידומו לעמדת כוח, שממנה יכול היה להמשיך ולקדם את יציר כפיו ולהעביר לגוף החדש את הסמכויות הנדרשות מהמטכ"ל. מינויו של האלוף אמיר דרורי למפקד המפח"ש הוסיף לאי-הוודאות באשר לגורלה של המפח"ש, נוכח היותו בעבר מראשי המתנגדים למפקדה זו. רבים הביעו תמיהה על המינוי, של מי שהיה "המתנגד" לנושא הזה בעבר. על כך אומר האלוף דרורי: "מבחינה ציבורית הוציאו את זה קצת בעיתונים ובתקשורת. יש חלק מהאנשים שדאגו שזה ייצא. ברור לי, שהיו אנשים שיצאו עם זה מכל מיני סיבות. עניינית, אני חושב שאין לאף אחד סיבה להצטער על זה שאני הייתי מפקד מפח"ש, כי אני חושב שהמפח"ש נבנה דווקא בתקופה שאני הייתי מפקד. והוא מוסיף באשר לעצם הסכמתו להיכנס למסגרת, שהתנגד לה בעבר: "הסיבה היא עניינית. קודם כול כבר היה מפח"ש. זה לא היה נושא שדנים בו, אם לעשות שינוי ארגוני, אלא זה שינוי ארגוני שכבר קיים, והשאלה היא איך הוא מתפקד. בעניין הזה היו לי פניות גם מקציני חיל ראשיים וגם מקצינים אחרים בתוך הצבא מעבר למה שפנו אלי שר הביטחון והרמטכ"ל - לבוא לשם. אבל מי שהשפיע עלי ביותר היו קציני החיל, וקצינים במערכת שהיו במפח"ש, שאמרו לי שהעסק פשוט לא מתפקד: הרסו את המבנה הקודם, שהיו בו מגבלות, אבל הרסו אותו, ולא בנו שום דבר של ממש. אנשים שלא עבדתי איתם מעולם, כמו קציני חיל ראשיים, פנו אלי ואמרו שהרסו את כל מה שהיה קודם ולא בנו משהו חליפי. העסק הזה ממשיך לעבוד מכוח האינרציה, וזה הולך להתמוטט, נעשה רע מיום ליום. מדברים כל הזמן בסיסמאות על דברים גדולים, על מכפילי כוח ועל ארגון, ועל גדול וחכם, אבל 'תכלס' אין שום דבר - לא מבנה, לא ארגון, לא נהלים, לא תקציבים - אין למעשה כלום. למעשה אין שום כושר ביצוע ולא מתנהל שום דבר, והעסק הזה הולך ומתמסמס. זה היה נימוק משכנע, מעבר למה שדיבר איתי הרמטכ"ל. וזה נכנס גם לנושאים אישיים שלי בתוך המערכת - כוונות לקידום בעתיד. ועל כך דובר עם שר הביטחון שיהיה סגן רמטכ"ל נוסף בתקופתו של משה לוי, ושאני מבחינתו בהחלט מועמד. אז החלטתי שאני נשאר בצבא ולא עוזב. למעשה, כשהייתי בפיקוד צפון, הוצע לי להיות סגן הרמטכ"ל. אני אז לא רציתי להתמנות; רציתי להישאר בצפון עד שנתחיל להתפנות משם. זה חלק מהשיקולים האישיים, שמצטרפים לשיקולים הענייניים."

בלי להתייחס לביקורת שיש בדבריו של מפקד המפח"ש השני באשר למה שהושג לפניו - בתקופת ההקמה של המפקדה - ישנם המבקרים את מה שנעשה במינויים של דן שומרון ואמיר דרורי. תא"ל (מיל) אברהם בר-דוד: "להקים גוף עם מפקד ל-12 חודשים, כשהגוף הזה צריך לכרסם בסמכויות מטה כללי של 40 שנה, ואחר-כך לשים מפקד שאיים בעבר להתפטר אם הגוף הזה מוקם - זה טמטום מוחין מוחלט. זה בושה וחרפה לאי"ב של ארגון." אולם, כדברי קצינים בכירים דאז, אין בהכרח הסתייגות מכניסתו לתפקיד של "המתנגד" בעבר. אלוף בן-גל: "אמיר החליט להישאר בצבא, וכקצין ממושמע קיבל את המשימה להיות מפקד המפח"ש, מתוך לויאליות למערכת. יותר מאוחר, יכול להיות באמת שהתחיל להאמין בחיוניות, בחשיבות המפח"ש -

מזווית ראייה ומנקודת תצפית של מפקד המפח"ש ולא מפקד מה"ד. צריך לזכור, שהוא התנגד כמישהו, שעלול היה להיפגע הכי קשה. והיום מה"ד זה גוף, שאין לו זכות קיום במערכת. האלוף עינן: "ההתנגדות של אמיר דרורי היתה בשני היבטים: 1. למפכ"ש של טליק - שזה לא המפח"ש היום; 2. הוא אמר את זה כשהוא היה בתפקיד של ראש מה"ד - שם הפחד היה הגדול ביותר. עובדה שהיום מה"ד, יותר מכל גוף אחר, כמעט לא קיים במערך הצה"לי. מרגע שהתקבלה החלטה על מבנה שהוא אחר מהמפכ"ש, ובזווית ראייה אחרת שהוא נמצא בה, הוא יכול היה לחיות עם הדבר הזה ולהתקיים עם זה." קצינים בכירים אחרים אומרים, שהם לא מבינים עד היום את מינויו של אמיר דרורי, ואינם מוצאים הסבר לזה, "מלבד ההסבר של אמיר, שאמר: 'אני התנגדתי עד גבול היכולת שלי, עד שקיבלתי פקודה. מאחר שקיבלתי פקודה, אני אבצע אותה על הצד הטוב ביותר.' מרגע שהבין שהמפח"ש הוא עובדה מוגמרת, הוא קיבל את התפקיד עם ההחלטה שיעשה את זה הכי טוב שהוא יכול," כדברי תא"ל (מיל') יהודה כהן. ואמנם, בתקופת היותו בתפקיד הוא ראה במבנה הקיים בצה"ל את המבנה הטוב ביותר¹. ה"היסטוריה" של אמיר דרורי לא הפריעה לרמטכ"ל, משה לוי, למנותו לתפקיד. כדבריו: "מי שלא מבין ארגון צבאי או ארגון בכלל חושב, שאדם שבזמנו לא ראה נכון או לא ראה בדרך הזו, הוא לא יבצע את זה. תהודה נוצרת עם האחריות. ומרגע שהוא קיבל את האחריות על המפקדה הזו, הוא היה צריך בהכרח להזהרות איתה. זה לא הטריד אותי ולא הרגשתי שזה הפריע באיזושהו שלב".

אלו שעבדו במחיצתו ותחת פיקודו של מפקד המפח"ש החדש, לא הבחינו אצלו בקשיי הסתגלות בתפיסה או בנכונות. הם אף מצדיקים את המינוי. אלוף יעקב לפידות: "בנושא המפח"ש גילה אמיר דרורי נחישות טוטאלית. מרגע שהיה במפח"ש איני מוצא שום תהליך שיכול להצביע על כך שהוא לא היה שלם עם מה שהוא עשה." שומרון: "המינוי לא השפיע לרעה. כשאמיר היה מפקד מפח"ש, הוא התנהג כמפקד מפח"ש. לא היתה בעיה, להיפך; היתה אוטוריטה של 'אקס' אלוף פיקוד מכובד. הרי אי-אפשר לעשות משהו, ולהתנגד למה שאתה עושה." המינוי הוא מינוי טוב, כדברי קתמ"ר דאז, תא"ל עודד סירה, אבל נובע מסיטואציה: "ב'שבץ-נא' שעשו, יצא שלאמיר נשאר המפח"ש - או ללכת הביתה. הוא גילה דבקות. הוא היה קנאי להמשך הקמת המפח"ש, הוא מיסד את המפח"ש, הוא זכה להוקרה מצד מפקדי האוגדות. למעשה, האישיות של אמיר היתה הכי מתאימה לשלב המיסוד. דן שומרון התאים להקמה, ואמיר - למיסוד. וזאת, משום שאמיר, עקב העובדה שהוא מבוגר ולוחם ותיק מאוד, זכה להערכה מעבר למה שחייב המבנה הארגוני. זה עזר מאוד להשלטת המרות של המפח"ש על מפקדי האוגדות בצבא."

שבחים גם חילק תא"ל (מיל') יהודה כהן: "אמיר השקיע שעות עבודה, פגישות, ביקורים, שרשרת בדיקות והחלטות בכל התחומים, כדי להזיז את המפח"ש הזה, בצורה אפילו יותר קנאית מן שומרון. הוא רצה להקטין עוד יותר את סמכויות מפקדי החילות. הוא רצה לאחד את מפקדות החילות עם מפקדות בתי-הספר. אמיר היה קנאי לכך. הוא רצה, בשונה מן שומרון, להפוך את החילות למפקדות הכשרה - לבתי-ספר. בפועל - לבטל את המושג של קצין חיל ראשי או להקטין אותו מאוד. במימוש הרעיון היה אמיר דרורי הרבה יותר קנאי מקודמו. אמנם בטקט, בצורה טובה ובשינוע, אבל בעקשנות. מה גם, שהיחסים של הרמטכ"ל עם אמיר היו הרבה יותר חמים."

בעת כניסתו של אמיר דרורי לתפקיד הוא מצא אמנם מסגרת קיימת, אך המסגרת היתה עוד פרוצה ובלתי-מעוגנת בחייו ובתהליכיו המינהליים היום-יומיים של הצבא. בלי לבקר את קודמו בתפקיד, סביר להניח שבפרק זמן כה קצר, שבו שהה דן שומרון בתפקיד, קשה היה למסד מסגרת ארגונית מורכבת ובעייתית כל-כך. בדברים הבאים, של אלוף (מיל') אמיר דרורי, יש לנטרל את הביקורת האישית המשתמעת, ולאתר את התשתית האובייקטיבית שאליה נכנס. "בעבר היה מבנה של חילות ונהלים של עבודה. כל אחד ידע את מקומו בחיים - היתה איזושהי מערכת שתפקדה. פירקו את המערכת ולא יצרו כלים אחרים לתפקד. היה ברור, שצריך לבנות את המבנה כדי לתת תשובה לאותן סיסמאות שעליהן דיברו. ובמובן זה נעשה הרבה. בתורה ובפיתוח לא היתה בעיה, זה כבר נסגר בתקופת דן שומרון. בזמנו לא הכול מומש. הקושי הגדול היה בתחום התקציבים והארגון של המפקדה והיחידות שכפופות לה. פה היתה מלחמה קשה מאוד: להעביר למפקדה תקציב, שבכלל יהיה גוף תקציבי. נושא הרכב והתקציבים נסגר מול אג"א ואג"ת. אותו דבר היה בקשר ליחידות שהיו צריכות לעבור למפח"ש, והקמת יחידות חדשות. הוקם גוף מסה שיכול היה לתת תשובה, כבר בתקופת דן שומרון, אבל הוא לא כל-כך תיפקד. גוף המסה קיבל ביסוס ותגבור. אימוני היבשה, כולל הכשרת כוח, הועברו ממה"ד למפח"ש. מול גופי המסה הכללי נעשתה עבודה קשה מאוד, ונקבע מה שנקבע. לא כמו שרציתי, אבל בסך-הכול הדברים נקבעו והתחילו לתפקד. המסה התארגן לזה - מול המטכ"ל ובמפח"ש - והדברים התחילו לזרום. ניתן כושר פעולה למפח"ש למלא את ייעודו, כי קודם זה היה סיסמאות, וכשאינן בהן בשר - זו אנרכיה. לא מספיק שמכריזים, אלא כשמקימים יחידה צריך שיהיה הארגון שלה, המבנה, תהליך האימון שלה, תהליך הכשרת האנשים, בינוי וכדומה. לא היה למעשה שום-דבר מוסדי." אלוף יעקב לפידות (סגן מפקד המפחש דאז): "כשהגענו היתה הקונספציה - התפיסה הבסיסית, מסגרתית, החלוקה הארגונית, הסמכויות והפרדת הסמכויות בתוך הארגון - בין החילות לבין המפקדה כמפקדת חילות השדה, שיש לה סמכות על בסיסי ההדרכה שלה, ומצאנו את המבנה הארגוני מול יח"ש - יחידות

השדה הכוללות בצה"ל, שהן אינן בסמכות מפח"ש. למשל, אוגדה שיושבת ברמת-הגולן, והפיקוד שלה הוא פיקוד צפון. היא איננה כפופה למפח"ש, אך היא חלק מיחידות השדה. המפח"ש מחלק לה תחמושת לאימונים, קובע לה את תורת הלחימה, את סבב הקצינים בתוכה וכדומה. מצאנו את החלוקה הארגונית, ומצאנו מפקדה בתהליך התהוות ראשוני – מהגדרות. לא לכל התחומים היו הגדרות. מצאנו כפילויות בין המפח"ש לבין המטכ"ל, בכל התחומים. מה שאנחנו עשינו עשו גם-במטכ"ל, ולא הבנו למה. בעצם, הבנו למה; המטכ"ל לא היה מעוניין להינתק מהסמכות שלו. זה משאיר בידיו כוח". במובן זה, סבור מתן וילנאי, "האווירה בפורום מטכ"ל הייתה שצריך לבלום בחזית אחת נגד מפח"ש, המכרסם בכול". לפידות: "המפח"ש היה ארגון מפוצל באישיות. הדברים לא היו חדים וברורים בין המטכ"ל למפח"ש, כתוצאה מהכפילויות, שחלקן הגדול קיים עוד היום. מצאנו מסגרת, מסגרות-משנה עם הגדרות בסיסיות שמתאימות בשלב זה לקיום המבנה הארגוני בחיתוליו."

יחד עם הקשיים והבעיות שבהן נתקל אמיר דרורי בהיכנסו לתפקיד, נראה כי מפקד המפח"ש השני נהנה מהעובדה שהחידוש כבר היה קיים במערכת, היה בראש סדר היום הארגוני והתבסס היטב בתודעתם של קברניטי הארגון ומרכיביו. כדי למסד את החידוש עוד יותר, היה צריך לחנך ולאמן מחדש את כוח העבודה הארגוני, בהתאם לדפוסי החידוש¹. בצד נחישותו ועקשנותו לבסס את הגוף שהוא עומד בראשו, ובמקביל וכתוצאה מכך – לבסס גם את מעמדו האישי, ולהכשיר אולי בכך את דרכו לתפקיד הרמטכ"ל, פעל אמיר דרורי בצורה שקולה, מבוגרת וסמכותית. בפעילותו זו הוא נהנה מ"כימיה" בריאה יותר עם הרמטכ"ל, ומתמיכה של סגן רמטכ"ל, שחש עוד מחויבות למה שהקים בעצמו זמן קצר קודם לכן. תנאים אלה איפשרו לו לבסס את המפח"ש ביתר קלות. תא"ל (מיל') עמוס כץ: "אמיר ביסס יותר את המפקדה. הוא נכנס יותר לעניינים, נקבעו בזמנו יותר דפוסים ושגרת עבודה. הוא ניסה במקצת למצוא איזון יותר טוב, לתת יותר סמכויות ואמצעים לחילות, אך נעצר בשלב מסוים. כשנכנס לתפקיד הוא החזיר קציני מטה בכירים למטות החילות. אבל היה צריך להוסיף לחילות, וכאן הוא נעצר. הוא הבין שאת התורה לכל טנק, למשל, אי-אפשר להכין במפח"ש, אלא בשריון."

בצד ההבנה והשכנוע, שיקול הדעת והבגרות האישית, פעל אמיר דרורי בצורה נחושה והחלטית. וכדבריו: "הלכנו לבצע החלטות שהיו. מה שהיה קודם – פשוט לא ביצעו. איש הישר בעיניו יעשה, וכדי לא להגיע להתנגשות מרחו את העניין. לא רצו להתעסק עם קצח"ר, או קתמ"ר, או עזבו אותם. היה צריך להגדיר את תפקידו של קצין מחיל במפח"ש, ובמובן זה היו קביעות שלא מימשו אותן, וכדי לא להביא להתנגשות

עזבו אותן. חוץ מהמסכן - השריון, שבאו והתיישבו לו בכיסא ולקחו לו את הכול והוא נשאר נקי מנכסיו. בקיצור - לא היה שריון. לא יכול להיות שאתה מחליט משהו ואחר-כך שום-דבר לא מתבצע, אתה לא רוצה להיכנס להתנגשות כדי לא להפסיד נקודות, או שאתה לא יכול לבצע. הדעת לא סובלת זאת בצבא. אני מאמין בארגון, ישנן דרכים שונות לבצע אותה מטרה. יש חשיבות גדולה מאוד שהדרך בה הולכים תהיה ברורה, וימצו בה את כל האפשרויות. חשוב איך מתקרבים למאה אחחים. מהרגע שהחלטנו, **פעלתי להגיע למקסימום של ההחלטה. ולא ויתרנו לאף אחד.** האלוף דרורי פעל בגישה יוניטרית, כשהוא מדגיש את הסמכות, המנהיגות, הפיקוח והכוון המערכת להשגת מטרות החידוש. דומה, כי הגישה הפלורליסטית, המדגישה את הקבוצתיות וההתחשבות בצורכי הפרטים¹ (החילות, במקרה זה), לא התאימה למהלכיו. דרורי: "אני חשבתי שמפקדי החילות צריכים להתרכז בכמה דברים: בתורה החילית, בהכשרה ובכוח-האדם שלהם ובפיתוח של החיל, תוך השתלבות במה שעושים במפח"ש. אלה המאמצים העיקריים, שקצין החיל הראשי צריך לעסוק בהם. חשבתי שזה נכון לעסוק בו, גם כדי למנוע כפילות. הוא יהיה במרכז האימונים העיקרי של עצמו. כך זה בוצע לגבי השריון והתותחנים. אם קתמ"ר רוצה להשפיע על ההכשרה, התורה והפיתוח - אז מרכז הכובד שלו, כולל אימוני המילואים, הוא באזור בסיס האימונים העיקרי. מרכז הכובד של קציני החיל הראשיים הוא בבסיסי החילות." לתפיסה זו היו שותפים גם גורמים בכירים במטכ"ל. כדבריו של ראש אג"ת דאז, אלוף מנחם עינן: "האמנתי אז, ועשינו מאמצים קשים מאוד להוריד את חיל השריון לנגב - להיות חלק מקומפלקס מרכז השריון. הצלחתי לשכנע את אמיר דרורי, שבהתחלה היה נגד. דן שומרון, כמפקד מפח"ש היה בעד, אך המערכת הסביבתית היתה מאוד עוינת לאקס הזה בתחילת הדיונים. ורק כאשר מפקד המפח"ש התחלף - ואז גם כאשר מפקד המפח"ש (החדש) וגם אני, כמי שהיה אחראי על המבנה הארגוני, ומפקד חיל השריון, שהקים את המפקדה בבית - רק בגלל ששלושתנו יחד היינו מאוחדים בדעה הזאת הצלחנו להעביר את ההחלטה במטה הכללי. היתה גם החלטה להעביר את קתמ"ר לדרום, היתה החלטה להעביר את קהנ"ר. הבעיה נותרה לאן להעביר את קצח"ר."

במסגרת תפיסה זו, פעל מפקד המפח"ש השני להוריד את קציני החיל הראשיים ממרכז הארץ אל בסיסי ההדרכה המרכזיים של כל חיל. מפקדי החיל ראו בזה את הרחקתם ממוקדי הכוח - מהקרבה למטכ"ל, ונטרולם בשטחי אימונים רחוקים. הפיכתם למעין "מפקדי בסיס" בכירים, תפקיד שממלא קצין בדרגת אל"מ, לא התיישבה עם השאיפה לשמר את סמכותם המינימלית כמפקדי "כל" החיל. אלוף יעקב לפידות:

"אמיר דרורי החליט שמפקדות החילות יירדו אל הבסיסים, וכי לא צריך מפקדות חיל במרכז הארץ. הוא הוריד את מפקד חיל השריון הרחק דרומה. זו תפיסה של מפקד, שמפקדות החיל יהיו במרכז מערכת ההדרכה וההכשרה של חיל. אבל חיל השריון מחזיק את כל אלפי הסגנים של צה"ל - מבחינה טכנית, מקצועית, תורתית. מפקד חיל השריון לא עסוק רק בבית-הספר לשריון. הוא צריך להסתובב בכל האוגדות, בכל החטיבות, בכל הגדודים. עצם ההורדה שלו דרומה יצרה ניתוק גיאוגרפי מבחינת העשייה האמיתית של מפקד חיל השריון". בדיעבד אומר אמיר דרורי: "אם הייתי נשאר, הייתי קובע סופית את מפקדות קציני החיל, כולל המפח"ש, באזור תל-אביב, כחלק מהמטה הכללי."

מעבר להרחקתם של קציני החיל הראשיים ממוקדי הכוח הצה"ליים ומהמטכ"ל, וקירובם אל מוקדי הפעילות החילית, פעלו במפח"ש בתקופתו של אמיר דרורי לריכוז סמכויות ולהתערבות חזקה יותר ויותר בנעשה בחילות. לפידות: "ניסינו לרכז את הסמכויות של המפקדה. עשינו הפרדה בין החילות לבין המפקדה. הגדרנו סמכויות לחילות. ברמה הטכנוסקטית עסקו החילות, עד רמת פלוגה עסקו החילות. ומעליהם: בגדודים, בחטיבות, באוגדות - כולל האמצעים, הפיתוח, הצורך התורתי וכדומה, עסקה המפקדה. כל אישורי התוכניות מרמת גדוד ומעלה, היו בסמכות המפח"ש". מפקדי החילות לא ראו זאת עין בעין עם מפקד המפח"ש השני. תא"ל (מיל') עמוס כץ: "כשהתחילו לבקר את אמיר שהוא נותן יותר מדי לחילות, הוא התחיל לעצור את הסוסים. במקום להתרכז בתחום התוויות היעדים, אסטרטגיה ותיאום, הוא התחיל לעסוק בתחומים שהחילות היו צריכים לעסוק בהם, כגון: שיבוצי כוח-אדם, קצינים או תורה". בעוד שהיה צורך במפח"ש שיעבוד במסגרת של מטה מצומצם וקומפקטי, לא שינה מפקד המפח"ש השני את העובדות בשטח. "בנו מפקדה של 1,200 איש. והמטה הגדול הזה התחיל לעסוק יותר מדי ביום-יום. אמיר ניסה קצת למצוא איזון בין ריכוז לביזור, אך לא הצליח כל-כך. המפח"ש ניסה למרכז את הכול אצלו, ומבחינה ארגונית זו טעות. המפח"ש בנה עצמו על חשבון זה שרוקן סמכויות ואמצעים מהכפופים לו - חזק על חלשים ולא על חזקים. הטעות הארגונית היתה טעות בסיסית בארגון. נכון, המפח"ש נוצר כדי ליצור אינטגרציה ולהתוות יעדים לחילות השדה, והוא היה צריך להתבסס על ארבעת החילות. אך הוא היה צריך להתבסס על חילות חזקים, שכל אחד מביא לאינטגרציה הזאת את העוצמה שלו, והמפח"ש היה צריך לקבוע עדיפויות. המפח"ש רוקן את סמכויות הכפופים לו, ולא היה יכול ליצור מסה קריטית כדי לקדם את החילות. במקום להתבסס על ארבעה חילות עם עוצמה חזקה, המפח"ש לקח מהם את העוצמה, ועם זה ניסה להתקדם. וזה היה בשתי התקופות, גם של אמיר דרורי וגם של דן שומרון. במקום להתקדם עם החילות נותר המפח"ש לבדו, כי החילות הפכו לחלשים. מחיל השריון, למשל, נלקח הכול, עד הטלפון והכיסא. הייתי צריך לבקש טובה ממה"ד, שתעזור לי להדפיס ספרות הדרכה לטנקים. הייתי צריך לתת תשובות בשטח, למעשה בלי סמכויות", כדברי קשנ"ר דאו.

החילות נפגעו וצומצמו. אמנם, כדברי לפידות, "ההתנגדות הראשונית היתה

בתקופתו של דן שומרון. הלכו 'קרבות רחוב' בתוך המפח"ש, אבל זה עוצב פחות או יותר בתקופתו של דן שומרון. הדברים היו יותר מוגדרים והיו פחות 'קרבות' בתקופה של אמיר דרורי, אם כי היו ניצנים כל הזמן, שהיו מזכירים את התהליכים הקודמים. בתחום פיתוח הקצונה, קידום אנשים, טיפול באנשים, אמצעים ותורה, התחומים שהיו החשובים ביותר לחילות, מפקדי החילות היו אומרים שהם יודעים איך עושים את זה הכי טוב. ובהתאם לכך ניתן לומר, כדברי קשנר דאו, עמוס כץ, כי "השילוב יצליח רק אם יתבסס על לבנים בריאות, שפלוגות טנקים ופלוגות הצנחנים יהיו בריאות." וכדבריו של הרמטכ"ל דאו משה לוי: "אני מאמין ששדה הקרב, שנעשה מורכב, באמת מחייב שילוב. וזה היסוד של המפקדה הזאת. אבל הוא לא מחייב את השילוב על חשבון המקצועיות של הגורמים השונים (מה שקרה על-פי המבקרים בפועל). אני חושב שאפשר לבנות קיר חזק מאוד מלבנים, שכל לבנה חזקה בפני עצמה. יש סכנה שבדרך לעשות את השילוב תישכח המקצועיות. אני חושב ששיתוף פעולה צריך להיות בנוי על מקצועיות רבה מאוד. אי-אפשר לשותף פעולה, אם כל אחד - הסנקיסט או התותחן - לא יודע לפרטיפרטים את החלק שלו. רק אז זה שיתוף פעולה ולא ערבוביה, כי יש סכנה של מריחה אדירה והתמסמסות, אם הדברים האלה לא יהיו. הדבר השני שחשבתי אותו לחשוב בשילוב, זה הטיפול באנשים. קבעתי גם פה שצריך לשמר את היסוד של הטיפול בכוח-אדם החילי. שלקצין החיל תהיה זיקה, בנושאים שמבחינתו הם בנשמתו של החיל, אל הרמטכ"ל. שהוא לא יצטרך להיות מנותק מהרמטכ"ל, ובבוא העת הוא יגיד: אני חשבתי ככה לעשות, אמרו לי כך, ולא היה לי עם מי לדבר. זה לא נתן לו רק זכות, אלא גם חובה להקפיד על הערכים החיליים. ואני מדגיש, הם לא צריכים להישחק במפח"ש - הם צריכים להיות משולבים. אחת הסכנות היתה, שבמבנה גוף כזה, שאחד יודע קצת על טנקים, קצת על חי"ר - אז הקצין הממוצע יהיה ממוצע אריתמטי, וזה יביא לאובדן כוח." נראה, כי בשאיפה למרכז ולאיחוד - שאיפה לגיטימית כשלעצמה כדי למסד חידוש כלשהו בשלבי הראשונים - לא הודגש מספיק הצורך לשמור על כוחם של מרכיבי הארגון החדש ולהימנע מ"דיכויים", עד כדי אובדן ייחודם ועצמאותם הבסיסית בתחומים המקצועיים העיקריים. מפקדי החילות חשו כי הם עומדים לאבד את משמעותם הייחודית בצה"ל, ולהתמסס בגוף חדש - זר ומאיים. כדבריו של תא"ל (מיל') יהודה כהן: "נכנסנו למפח"ש עם הרבה מאוד חששות והסתייגויות, חלקן ענייניות, חלקן אמוציונליות. חשבנו שזה יהיה גוף חסר תוכן ושיניים, מין מועדון לוויכוחים. התייחסנו לזה כאל עוד מפקדה שקמה: הרבה מאוד אנשים וכליירכב, שלא תעשה כלום."

בצד הביקורת על "דיכוי" מפקדי החילות, יש האומרים לזכותו של אמיר דרורי, כי מאז שבא למפח"ש היתה לכוחות היבשה לא רק כתובת אחת, ברורה יותר, אלא גם דובר אחד. בעוד שבעבר נשמע קולם של חילות היבשה כ"מקהלה בלתי-מתואמת", תוך

יצירת הרושם שאין הם יודעים מה רצונם, הרי שכשנה לאחר כהונתו של מפקד המפח"ש השני, הלכה תופעה זו ונעלמה¹. הרגשה זו ליוותה גם כמה מקציני החיל הראשיים דאז, כמו קצין הנדסה ראשי, יהודה כהן: "חה"ן קיבל נתחים יותר גדולים, אם זה בשעות מנוע ובהקצבות תחמושת - בהקצאות שהתאימו למקומו ולצרכיו בשדה הקרב. לא כמו קודם, שהיינו צריכים להילחם על שעות מנוע ותחמושת. תהליך זה התקיים במיוחד אצל אמיר דרורי. החששות לא התאמתו, והתוצאה היתה הרבה יותר חיובית". תהליך המיסוד של החידוש הארגוני, בניהולו של האלוף אמיר דרורי, כוון לצנטרליזציה של המפקדה, לחיזוק סמכויות ומעמד, לחילופי כוח-אדם מרכזי, לקבלת סמכויות מהרמה הממונה, כלומר מהמטכ"ל, לביסוס תהליכים מינהליים חדשים, כאשר המפח"ש מנתבת אותם ומופיעה בהם כגורם מרכזי, וכך הלאה. לפידות: "מרבית המערכת השתנתה כשהגענו. בסמוך לחילופין במפקדים, התחלפו הדרגים הגבוהים במערכת, וכמעט כולם היו בסבב של תפקידים. והיו מקומות שאפילו שניים ושלשה מפקדי מטה עיקריים היו בסיבוב תפקידים בזמן קצר". החילופין פגעו אולי, מצד אחד, ביכולת המיסוד, אך הזרימו, מצד אחר, דם חדש ונמרץ לנקודות מפתח. כוח-האדם החדש לא היה עוד בתודעת מפקדת גיסות השריון, שעל בסיסה הוקמה המפח"ש, וסביר להניח כי יכול היה לפעול בקלות רבה יותר במסגרת התפיסות החדשות. המאמץ הופנה בשלב זה לקבלת סמכויות מהמטכ"ל. דרורי: "חיתח מלחמה קשה מאוד מול המטכ"ל, כי לא קיבלנו סיוע מהמטכ"ל, לרבות לא ממשרד סגן הרמטכ"ל, דן שומרון. הייתי הולך לפגישה אישית עם הרמטכ"ל והוא היה מחליט מה שמחליט, וזה היה חוזר לריכוז עבודת המטה אצל סגן הרמטכ"ל, לגמור את הדברים. זו היתה הדרך היחידה להזיז אותם בזמן סביר, אחרת הדברים היו נסחבים מעל ומעבר לכל זמן סביר".

הסחבת והקשיים מול המטכ"ל נבעו מהכפילות בין גופי המטכ"ל למחלקות החדשות במפח"ש, ומהרצון במטכ"ל לשמר את הכוח וההשפעה, כלומר מאותו חשש לוותר על סמכויות ולאבד את המעמד ההיסטורי מול חילות היבשה. וכדבריו של סגן מפקד המפח"ש דאז, יעקב לפידות: "הבעיה המרכזית שחשתי היתה בכך, שכל מערכת ניתוח העיסוקים במפח"ש היתה בסמכויות כפולות: ארגון כוחות השדה, פיתוח תורת לחימה, צרכים מבצעיים ואפיונם למלחמה, טיפול בכוח-אדם, הכשרות באימונים ותכנון רב-שנתי". ובמובן זה, ניסיונות לשינויים גדולים במינהל, או רפורמות למטרות יעילות, עשויים להוביל באופן פרדוקסלי לביורוקרטיית יתר, לכפילות, למיותרות ולהגברת העלויות המינהליות בסופו של דבר². מסתבר שכך היה במקרה שלפנינו. לפידות: "גם המטכ"ל התעסק במה שאנחנו התעסקנו, והבעיה העיקרית היתה להפריד,

1 זאב שיף, "המפח"ש כמשל", הארץ, 16.5.86.

2 STEVENSON: "CHANGE IN THE STRUCTURE OF BUREAUCRACY", P. 310

לבסות ולמצוא את אותה נקודה שבה אנחנו באמת עצמאיים ויכולים לקבל החלטות, מבלי שהחלטות שלנו יפגעו כתוצאה מזה שמעלינו יש מטה כללי שמשפיע, ובלעדיו אי-אפשר לגלגל את הדברים, או באמצעותו אי-אפשר לקבל את הדברים. כל דבר שהיינו צריכים להחליט עליו, או שחשבנו שהוא נכון מבחינת מפח"ש והראייה הפיתוחית והארגונית שלנו, לא היינו עצמאיים לקבל את ההחלטה. היינו צריכים לעשות עבודת אינטגרציה עם המפקדה שמעלינו, שכל אחד משך לכיוון שלו. המוצר הסופי, שעליו היו ויכוחים סוערים, סוכם בעבודה מתואמת. אבל השחיקה והחיכוך שהיו כדי להשיג את זה היו מיותרים. הכפילויות והכשלים הביורוקרטיים התבטאו על-פי אלוף יעקב לפידות, בתחומים הבאים:

כוח-אדם - "יש אכ"א עם כל המנגנון שלו. מי שצריך להשפיע על איכויות כוח-אדם והפריסה שלהם בתוך המערך של כוחות השדה זה מפח"ש, מתוך ניתוח העניין. אבל אם יש לאכ"א את כלל צה"ל, אז החלוקות של התגבורות והאיכויות שבתוך התגבורות נגזרות מתוך הראייה הצבאית הכוללת, ולא תמיד חילות השדה קיבלו את מה שמגיע להם לקבל לטעמנו, לפי הבנתנו."

תכנון - "התכנון שלנו נגזר מתוך תכנון כללי. היה מה"ד במטכ"ל, שהיה אחראי על כל מערך ההדרכה. אי-אפשר היה לשחרר את מה"ד, הוא לא התפרק מהנכסים שלו מיידית. הוא המשיך לשלוט בנכסים, והיה צריך מפעם לפעם לשכנע ולהוכיח שהנכס שהוא מחזיק, בעצם לא מעניינו, שייך למפח"ש." ברוח זו כתב רון בן-ישי ב"דיעות אחרונות" (26.8.86): "הבעיה העיקרית היתה הכפילות בין המפח"ש למה"ד. בנושא הארגון מחדש של המפח"ש, למשל, פעלו הן במה"ד והן במפח"ש צוותי פרויקט, אשר טיפלו באותם תחומים."

תקציב ואג"א - "עד שהצלחנו לעשות הפרדה ולדעת מי נגד מי ומי בעד מי, היו כל-כך הרבה חיכוכים ותקלות ובעיות תקציביות, ארגוניות. כי הכול הרי מתחיל מהחלוקה של היועץ הכספי הכפוף לרמטכ"ל, והרמטכ"ל לא רוצה לחלק. הכול היה קשור באג"א. אג"א מחזיק עד היום סמכויות שצריכות להיות באחריות מפח"ש. אם המפח"ש הוא צרכן של הטנקים, צריך שהמפח"ש ינהל, יכתיב ויארגן את הסדנאות שבהן מטפלים בטנקים. פה צריך להיות מערך יבשתי לוגיסטי, שנותן לזרוע את השירות לכוחות שלו. ולא שאני - מפח"ש, צריך ללכת לראש אג"א לתאם את מערך הטיפול שלי בטנקים, או לקבל מאג"א תוכנית טיפולים בטנקים, בתותחים, בכלי-נשק ובאופטיקה. וזאת, כשהוא נותן לי את תוכנית הסדנאות שלו, שהיא מתאימה לתעשייה ולניהול וארגון של בתי-חרושת, ואני צריך את זה מתואם לתוכנית האימונים שלי. כל הארגון היה מפוצל. הארגון לא היה בנוי הומוגנית."

פיתוח - "כשהמפח"ש נולד והתחיל לחיות, היו בפיתוח דברים שעסק בהם המטה הכללי, ברמת מפקדת קצין חימוש ראשי, מו"פ - התעשיות הביטחוניות וכו'. אלה הם גורמים מטכ"ליים שעסקו תחת הכובע של המטכ"ל. היה צריך לבצע ניתוק בין המערכות האלו לבין המערכות שהיו צריכות להוכיח את הצורך במפח"ש. המפח"ש צריך להצביע על האפיון המבצעי. מתורה צריך להיגזר הפיתוח. היתה תקופה של

מבוכה. ההגדרות, הסמכויות והכללים לא היו בדיוק בידי המפח"ש, כדי להתמודד באופן עצמאי עם המערכות של פיתוח. וכדבריו של עמנואל ולד: "גם לאחר הקמת מפקדת חילות השדה, שבמסגרתה הוקמה מחלקת מחקר ופיתוח אמצעי לחימה לכוחות היבשה, המשיכה המחלקה הוותיקה והמקבילה לה באגף הפיתוח והייצור במטה הכללי להתקיים בשינוי שם, כאילו לא היו דברים מעולם."¹

דפוסי העבודה של המפח"ש מול המטכ"ל הוגדרו עם הזמן ובשלבים, בהתלהבות ותאוות עשייה של קציני המפח"ש, אשר הרגישו כי הם עושים "מיני מהפכה" בחילות השדה של צה"ל.² תהליך המיסוד התפתח אמנם בצורה מדודה, אך צבר תאוצה גוברת והולכת. לפידות: "לאט לאט נוצרה שפה משותפת, לאט לאט הוגדרו יותר סמכויות, לאט לאט נכנסו לעבודה במתכונת יותר מתאימה, כי צריך היה לייצר את המתכונת יש מאין, היינו צריכים לפתח את הכול מהתחלה. עיקר הנהלים היה כתוב בטיוטות. עיקרם היה במסגרות, אבל כשאתה מתחיל להיכנס לעבודה יום-יומית, אתה מתחיל לרדת לפרטים. את השלד הקים דן שומרון, אנחנו באנו להבין את השלד, אולי גם לייצב אותו בצורה יותר מתאימה." במסגרת "ייצוב" זה, הועברו למפח"ש סמכויות מאגף כוח-אדם, כולל שיבוץ קצינים עד דרגת סגן-אלוף (כולל) בחילות השדה. אכ"א אישר את המינוי. הניהול הריכוזי של כוח-האדם במפח"ש הביא לייעול בהכשרת הקצינים והחיילים לתפקידיהם, לוויסות טוב יותר של כוח-אדם ולצמצום כוח-האדם במפקדות השונות בחילות היבשה. מאג"א הועברו למפח"ש סמכויות בתחום התקציבים (סוף 1985, לערך), בכל הקשור להצטיידותם וחימושם של כוחות היבשה. חילות השדה קיבלו סל הצטיידות תקציבי כולל, אשר חולק בין החילות השונים על-פי תפיסה כוללת ומאוזנת. מאגף המודיעין הועבר למפח"ש מודיעין השדה. ממה"ד הועברו למפח"ש סמכויות רבות, כולל האחריות על בסיסי ההדרכה ובהם בית-הספר לקצינים.³

העברת הסמכויות מהמטכ"ל למפח"ש התאפשרה במידה רבה, בעובדת היותו של דן שומרון בתפקיד סגן הרמטכ"ל. כהונתו של מפקד המפח"ש הראשון בתפקיד ראש אג"מ וסגן הרמטכ"ל איפשרה לו להמשיך את תהליך המיסוד מעמדת מפתח. על אף עמדתו של אלוף (מיל') אמיר דרורי, כי כושר ההחלטה והביצוע בלשכתו של סגן הרמטכ"ל היה "מזערי מאוד", וכי היתה מגמה "לסחוב דברים", מסכימים כולם כי מעמדת סגן

1 עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 169.

2 רון בן-ישי, ידיעות אחרונות, 26.8.86.

3 זאב שיף, "המפח"ש כמשל", הארץ, 16.5.86.

הרמטכ"ל קל היה לקדם את החידוש ולמסדו. תא"ל (מיל') יהודה כהן: "כסגן רמטכ"ל, דן שומרון המשיך את הגיבוי למפח"ש, הוא עמד בעימותים מול ראשי אגפים בדיונים במטכ"ל, הוא גילה עקביות, הוא המשיך להוביל את נושא המפח"ש גם מכיסא סגן הרמטכ"ל". אלוף עינן: "לגוף כזה, אחרי שהקמת אותו, קרה, ששני מפקדי המפח"ש הפכו להיות סגן הרמטכ"ל, וההשפעה שלהם על חלק מההחלטות של המפח"ש קיבלה תאוצה ומגמה, שהן מעבר ליכולת המחוקק בזמנו, בדיונים הבסיסיים על נושא המפח"ש. ובזמן יחסית קצר, במקום לייצב את ההחלטות המקוריות על המפח"ש, הלכו והיתוספו החלטות כל הזמן, שלהערכתי ספק אם הן באו להשלים את המבנה הארגוני או לשנות אותו ל'אני מאמין' האישי של כל אחד מהם". לדברי ראש אג"ת ואג"א לשעבר, חרגו הסמכויות שניתנו למפח"ש מהסמכויות שיועדו לה במקור, כתוצאה מעמדת המפתח של מפקדיה לשעבר. כך למשל, "הוחלט על הענקת סמכויות תקציביות למפח"ש. במקום להיות גורם משפיע ומאזן, היוצר איזון בחלוקת המשאבים בין ארבעת החילות, הוא הפך להיות גורם תקציבי", ולהערכתו של מנחם עינן: "נוצרה דפורמציה ארגונית בשליטה על תקציבים. האבסורד הוא, שהמפח"ש אחראית על התקציב של התחמושת הכבדה של הצבא, ואג"א - על התחמושת הקלה. פעם, כל התקציב היה נמצא בגוף אחד - באג"א, כאשר את הנתח עבור חילות השדה היה מתאם סגן הרמטכ"ל. הוא היה בא וקובע את הצרכים בזווית ראייה כוללת של התקציב. למפח"ש הוחלט לקבוע נתח תקציבי ולתת אותו לטיפול, כשהוא בא לא כסמכות ממליצה, אלא קובעת, למעט בנושאים של התקשרות והמגעים הטכניים, שנשארו באג"א. היתה החלטה שלמפח"ש אין כל סמכות, אחריות, נגיעה להפעלת הכוח - בצורה חדה וברורה. באותו רגע שאתה נותן לו סמכות על נושא מלאים בהצטיידות, כשניתן לו מנדט בתחומים של לא רק המלצות בין הצרכים המבצעיים לצרכים השוטפים, נתת לו סמכויות שהוא היום מבטא אותן, בשעה שבמלחמה הגוף הזה לא קיים". בכך, טוען האלוף עינן, נשברה ההפרדה בין בניין הכוח וההכשרה לבין סמכות ההפעלה המבצעית של הכוח. כי בעצם ניתנו למפח"ש "סמכויות שנשענות כבר על הפיקודים והגופים של הפעלת הכוח. בוודאי לא התכוונו לזה בזמן הקמת המפח"ש". בהתאם לתפיסה זו, קיבלה המפח"ש "סמכות עם השלכה לטווח עתידי של מלחמה. לא רק תקציב מידי, אלא השלכה לזמן מלחמה, בתחומים שהם באחריות של פיקודים. לא רק בהצטיידות והכשרת כוח בזמן רגיעה, אלא גם בהפעלת הכוח במלחמה. בכך קיבל המפח"ש סמכות שלא התכוונו לתת לה. זה נדחף על-ידי סגן הרמטכ"ל אחרי היותו מפקד מפח"ש".

האלוף אמיר דרורי, כקודמו, היה בתפקיד זמן קצר. הוא כיהן כשנה וחצי, עד לספטמבר 1986. גם במקרה זה הופעלו שיקולים והשפעות, שלא תאמו את הצרכים הארגוניים. "אילו לא היו הסיבות האחרות", כדבריו של הרמטכ"ל דאז, משה לוי, "אני

חושב שהמפקד היה צריך להיות יותר זמן ולעבור באמת את אותם חבלי לידה שהם משתנים עם הזמן. זה לא אותו דבר ביום הראשון ואחרי שנה. פתרון ארגוני טוב היה צריך להיות מפקד אחד לתקופה יותר ארוכה משני המפקדים שהיו גם יחד. על אף פרק הזמן הקצר, נראה לפי דבריו של אמיר דרורי, כי "בתקופה הקצרה לאחר שעזבתי את המפח"ש, המפח"ש היה בנוי מבחינה ארגונית, למרות שזו תקופה קצרה ולמרות שהיו קשיים גדולים במטה הכללי כדי לקיים אותו. כשעזבתי את התפקיד, הכול היה גמור למעשה - ארגונית ובסמכויות. צריך היה עוד דברים משמעותיים כתוכנית הצטיידות רב-שנתית. צריך היה למעשה לגלגל את הדברים. לא נשארו בעיות אידיאולוגיות פתוחות, או בעיות ארגוניות. היה צריך להכניס את הכול לפעולה. בתקופה שעזבנו כבר הקמנו בניין". "זה נורמלי", על-פי הרמטכ"ל דאז משה לוי, "שלתקופה היותר מאוחרת יהיה הספק יותר גדול. בתקופה השנייה חילקנו סמכויות. זה לא רק קשור באיש, אמיר דרורי או דן שומרון. קבענו שלבים של העברת סמכויות, וכל אחד הדגיש יותר לפי אופיו. אני מניח שאם אמיר היה ראשון, הוא היה שם דגשים אחרים." בשתי התקופות של שומרון ודרורי, הושגו דברים אחרים. זה קשור בהחלט לאופיים של כל אחד מהמפקדים, אך גם לזמן שבו מילאו את תפקידם. "השוני בין שתי התקופות הוא בשלבים השונים. יש דברים שבהתחלה אתה בכלל לא יודע איך הם עובדים, ואתה מחפש את הדרך המדויקת. ואנשים לא יודעים איך להתנהג עם זה. בשלב השני הם כבר יודעים איך להתנהג עם זה, אז אפשר כבר למצות יותר את העבודה. ומובן שבאים גם אנשים עם אופי שונה - אחד יותר על עקרונות, השני יותר על עבודה. כל איש יעשה את אותה תוכנית אחרת, ודן ואמיר הם שונים מאוד אחד מהשני. שניהם עסקו כל אחד בנפרד בשלבים שונים. דן שומרון הדגיש יותר את הפיתוח ואת התוכניות העתידיות, אמיר דרורי הלך יותר על מימוש ועשייה ראשונית." אמנם, "כבר בתקופתו של דן שומרון זה התחיל להתבסס, אך אצל אמיר היתה דחיפה עוד יותר חזקה", לדברי תא"ל (מיל') יהודה כהן. השוני אינו קשור, כאמור, רק באופיים של שני האנשים, אם כי לאישיות יש השפעה לא מעטה בתהליכים ארגוניים/מינהליים, במיוחד בתהליך חד כליכך כחידוש ארגוני. אך מטבע הדברים - "בימיו הראשונים, הגוף (המפח"ש) לא הלך ישר. כל גוף שאתה בונה אותו על רקע התנגדות, חוסר אמון ועל רקע של איסוף אנשים מכל מיני מקומות - לא יילך ישר", כדברי כהן. בתקופה השנייה של אמיר דרורי היה צריך "ליישר" את הגוף הזה, לייצב אותו וללמדו ללכת בכיוון הנכון. ולעתים קרובות מלאכה זו יותר קלה ממלאכת ההקמה הראשונית.

קשה לחלק בצורה ברורה את תהליך ההקמה והמיסוד בין שתי התקופות - דן שומרון ואמיר דרורי. שלב היישום של ההקמה מתחיל בתקופתו של מוציא החידוש אל הפועל - מקים המפקדה, דן שומרון. שלב המיסוד מתחיל אמנם עם כניסתו של אמיר דרורי למפח"ש, אך באותה מידה גם עם כניסתו של דן שומרון לתפקיד סגן הרמטכ"ל. דן שומרון מחלק את שלבי ההקמה של המפח"ש לשלוש תקופות:

א. גיבוש הגרעין.

ב. הורדת סמכויות מהמסכ"ל אל גרעין שכבר קיים.

ג. "פיניש" (גימור) – עיגול הפינות.

שלב א', על-פי דן שומרון, היה "גיבוש ראשוני מלמטה, של קציני החיל הראשיים, כמפקדה שעושה את נושא האימונים אינטגרטיבית". שלב זה נמשך כחצי שנה, כאשר "כבר במקביל מיסדנו את אותן מחלקות, את אותו ארגון שיכול עכשיו לראות ראייה אינטגרטיבית ולתכנן קדימה".

שלב ב', על-פי דן שומרון, הוא השלב שבו "כסגן הרמטכ"ל אני עובד מול מפקדי מפח"ש, ואני מוריד לו סמכויות ומסגרות מהמטה הכללי". בשלב זה כבר "התחלפו מפקדי החילות ומפקדי האגפים במסכ"ל. ראש מה"ד השתנה, קצינים באכ"א השתנו וכדומה. קצין שמגיע למפח"ש – לעובדה מוגמרת, רואה גם אחרת את הדברים". במובן זה, יש הטוענים כי לא ניתן ליישם ולמסד חידוש בארגון, עד שלא יבוצעו שינויים בהנהגה הבכירה בארגון¹. ולא רק זאת, אלא שהאסטרטגיה של החלפת ההנהלה צריכה להיות חלק מתהליך השינוי הארגוני. כך למשל, בחברת "בל" – חברת הטלפונים המונופוליסטית בארצות-הברית, בוצע בשנות השבעים שינוי ארגוני חזק. במסגרת המאמצים ליישם את השינוי ולמסדו, תוכננה אסטרטגיה שהביאה לרה-ארגון מוחלט בכוח-האדם של החברה, כאמצעי להתמודד בהתנגדות האישית והיחידתית של מרכיבי הארגון².

שלב ג', הוא שלב יישור הפינות ועיגולן. זהו השלב המתבצע כעת ובעת השיחה איתו, באוגוסט '89, על-פי דן שומרון. אמנם, "יש עוד כמה פינות שצריך להתאים בדיוק, אבל כמעט בכל התחומים אנחנו כבר בקצה".

2. המפח"ש כיום

"היום", (אוגוסט '89) כדברי הרמטכ"ל דאז, רא"ל דן שומרון, "המפח"ש הוא ממוסד. עובדה שכבר לא מתווכחים עליה. זה ברור שיש מפח"ש – בזרועות, בחילות, באגפים". לאחר שש שנות פעילות, המפח"ש הפך לעובדה מוגמרת, המבוססת היטב בתודעתם של מרכיבי הארגון – יחידות פונקציונליות ופרטים. "כעבור שנתיים, שלוש", כדברי רא"ל (מיל') מוטה גור, "יש אנשים שגדלו רק על מפקדת חילות שדה, אז הם לא מכירים אחרת". החידוש שוב איננו חדש והוא מוטמע במערכת. היום כבר לא צריך לבצע "הערכה", בבחינת דיוני "מפח"ש עד כאן". "היום זו כבר שאלה די מצחיקה", כדברי שומרון. "זה כמו שהיום נשאל אם יש צורך במפקדת חיל האוויר. זה כבר לא רלוונטי. היום זה כבר תהליך של מעקב אחר החלטות". דיוני "מפח"ש עד כאן" הסתיימו זה מכבר. הדיון האחרון התקיים בשנת 1985 – שנתיים לאחר ההקמה. שלבי ההקמה והמיסוד הסתיימו. בשנת 1989 המפח"ש כבר צעדה לבד, בכוחות עצמה,

1. ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, ORGANIZATION AND INNOVATION, P. 129

2. TICHY, MANAGING STRATEGIC CHANGE, P. 331

ואפילו רצה. מפקד המפח"ש בתקופה זו, האלוף אורי שגיא, רואה שלוש תקופות בהתפתחות המפח"ש:

1. **שלב אידיאולוגי** – הגדרת צרכים/פונקציות ושרטוט של המפקדה והחילות – שלב מאבק וויכוחים עם מסכ"ל – שלב "פעוטון".
2. **מיסוד וקיבוע** – מיסוד התשתית – אספו בשר ושרירים. שלב "גן-החובה".
3. **עצמאות** – התחלנו ללכת – שלב ביה"ס, עברנו כבר ברמצווה, כבר אתלטים, רצים על המגרש.

המפח"ש הפכה לעובדה מוגמרת, בכל התחומים כמעט, אם כי היו (ב-1989) מקומות, שבהם צריך היה להשלים ולתקן – הן ב"תיאבון" של המפח"ש מצד אחד והן בהתגוננות של שותפיה הארגוניים, כמו גם פיקודיה, מצד אחר. בתקופה זו היתה המפקדה מבוססת כמעט בצורה מוחלטת, ושלטה בתחומי התורה והפיתוח של יחידות השדה. בצורה כמעט מוחלטת היא שלטה גם בתחום כוח-האדם. אלה היו התחומים העיקריים שלה. היא הפכה לגורם שאי-אפשר להתעלם ממנו, לדברי מתן וילנאי. נראה, כי המפח"ש החלה לענות על ציפיות מקימה וכוונותיהם. "מה שקיים היום", על-פי הרמטכ"ל דאז, דן שומרון, "זה מה שרצייתי בתחילת הדרך, אבל צריך עוד להוסיף שיפורים: בכוח-אדם בכמה דברים, בתפר בין אג"א למפח"ש. עיקר הדברים יושמו כפי שראיתי." כל מה שעמד לנגד מקימי המפקדה – היעדים והמטרות שלשמן הוקמה המפקדה התממשו. בעיקר – מיצוי מיטבי ומרבי של כוח-אדם, פיתוח והטמעת תורת לחימה משולבת בקרב המשולב, תוך כדי שילוב כל חילות השדה, פיתוח אמצעי לחימה עתידיים, כמו גם תיאום ושיפור הקיימים, וכוונות וכשירות, משמע – אימונים. כל ארבעת תחומי הפעילויות הללו ממומשים הלכה למעשה, כדברי מפקד המפח"ש דאז, האלוף אורי שגיא¹. נראה, כי מה שקיים ופועל תחת השם מפח"ש, הוא הרעיון של האלוף ישראל טל. "מה שהתבצע זה התוכנית שלי", כדברי טל. "מבחינת מה ששייך לתפיסה, הקימו בדיוק את מה שאני המלצתי. חוץ מהשם מפח"ש במקום המפכ"ש. החיים הוכיחו שבאמת אני הוא זה שצודק. לא צריך לתקן אפילו דף אחד בתוכנית שלי. הביקורת היתה צריכה להיות באיזו מידה המערכת באמת יעילה וחסכונית. בתחום הביצוע, האחריות, סטטוס וסמכות – זה בדיוק ההמלצה שלי."

המצב בתחומי הפעילות העיקריים של המפח"ש בשנת 1989, היה כדלקמן:

תורה ופיתוח – תורת לחימה של הקרב המשולב. היעדים בתחום זה, לפי האלוף אורי שגיא, הם: "פיתוח אמצעי לחימה במידת האיוון הנכון. לפתח את מה שדרוש לקרב היבשה, וזה לא בהכרח מה שדרוש לחיל מסוים". כיום, על-פי האלוף שגיא, תורת הלחימה שיש ליבשה מאגדת בתוכה את כל היכולות שיש לחילות היבשה. "מבחינת תורת הלחימה, עבר צה"ל כבר דרך מאז הקמת המפח"ש, על-פי תא"ל יצחק רבין – לשעבר ראש תו"פ (תורה ופיתוח) במפח"ש. "כיום כבר אין מושג של

תו"ל כללי. התו"ל הוא יותר מוגדר וספציפי, כאשר לכל כוח ישנה דוקטרינה המתמודדת עם פירוק הלחימה לשלבים, ומתייחסת גם לשטח ולאויב. נושא חדש שהוכנס לתורת הלחימה הוא הקמת מרכז האש, המרכז במסגרת עוצבת היסוד את כל כוחות האש המסייעים, כולל סיוע אווירי וארטילריה. ישיבה בצוותא של כל גורמי האש בעוצבה מבטיחה ניצול טוב יותר של הכוח ומקסימום יעילות בפגיעה.¹ "השילוב של חילות השדה מבטיח שהטקטיקות (תורות הלחימה) של כל מרכיב אינן נפרדות", על-פי האלוף שגיא. "אנחנו מגתחים את שדה הקרב ביחד ולאחר מכן מפתחים אסטרטגיה ואמצעים המייצרים את התוצאה המבוקשת."² המפח"ש, משהוקמה, מיועדת על-פי האלוף שגיא "לטפל באינטגרציה ושילוב של כל החילות בראיית חיל היבשה. הראייה החילית, בהתאם לזאת, הופכת להיות אנכרוניסטית." "היום הגענו למצב, שבו ממוצה הפוטנציאל של כל אחד מארבעת החילות ביחד ולא עוד בצורה היחסית בלבד", כדברי תא"ל שמואל רשף – קתמ"ר לשעבר.³ "כל חיל תורם את התרון היחסי שלו, וביחד מתאפשרת פעולה מאוונת ואינטגרלית. חיל התותחנים לא נועד כדי לקיים את חיל התותחנים, אלא כדי לסייע לצה"ל להשיג את מטרתו בשדה הקרב. הודות למפח"ש הצליח החיל, בחמש השנים האחרונות, לשלב את עצמו בקרב המשולב. בהקשר הזה אפשר לדמות את המפח"ש לסוס, שמושך את עגלות החילות."

התעצמות והצטיידות – איזון – כיום, על-פי האלוף אורי שגיא, יש "איזון בקבלת החלטות בין רובה לתותח, למשל, וליחסי הגומלין ביניהם. אין חובה שיהיה איזון ושוויון בין החילות, אלא שיקול דעת במסגרת של מפקדה אחת. מה שנראה לנו כוח מכריע – יזכה בעדיפות גדולה יותר, ומה שנראה ככוח מסייע יזכה לעדיפות אחרת. במפח"ש עושים את האיזון גם בתוך החיל, ובין החיל לחילות אחרים." בתחום זה, של קביעת עדיפויות ותקציבים, אומרים רבים, כי המפח"ש "עשתה עבודה טובה. מבחינה זו הוא מוסד חיובי מאוד וגם פעל בסדר. עצם קיום המפח"ש, זה עזר", כדברי קתמ"ר לשעבר, תא"ל עודד טירה: "כשאתה משכנע את מפקד המפח"ש, הוא כבר הולך איתך לרמטכ"ל, ואז אתה יותר חזק אצלו. הבעיה היא לשכנע את מפקד המפח"ש. ובדיונים אצל מפקד המפח"ש, לעתים יותר קל לך כשאתה בפורום יותר מצומצם, יותר אינטימי, ואתה יכול להסביר את הצרכים שלך בצורה יותר טובה. אצל הרמטכ"ל אתה מסביר אמנם, אך מפקד המפח"ש תומך. ואז לפעמים אתה יכול גם לא לקבל את עמדת מפקד המפח"ש ולערער אצל הרמטכ"ל." קהנ"ר לשעבר, תא"ל יהודה כהן: "נוצרה חלוקה אופטימלית טובה יותר ומאוזנת יותר בתקציבי כלל היבשה. ראיתי כבר בחלוקת התקציב הראשונה במפח"ש ראייה מאוזנת יותר ולא כוחנית." המפח"ש שולטת במשאבים של חילות היבשה ומקצה אותם בראייה אחידה. במובן זה, המפח"ש יצרה צה"ל טוב יותר. ריכוז המשאבים והכוחות הפך לרציני יותר, בעיקר במניעת

1 במחנה, 1.2.89.

2 DF JOURNAL, NO. 17, SUMMER 1989, P. 6

3 במחנה, 1.2.89.

כפילויות וקביעת סדר-עדיפויות אחיד לצה"ל כולו, על כל זרועותיו. במדיניות של מחסור תקציבי, שבה אנו נמצאים, ריכוזיות מעין זו מאוד עוזרת¹. מבחינה תקציבית, "המפח"ש קובעת היום מה שהיא רוצה, ולאג"א נותר לתקצב את הרצון של מפח"ש ולבצע. היום", כדברי ראש אג"א לשעבר האלוף מנחם עינן, "המפח"ש אומרת לי מה היא רוצה, ולי נותר לתקצב ולבצע את זה". המפח"ש נתנה גם קטליזטור להקמת מפח"ל - "מפקדת חילות לוגיסטיים", בשנים 1984-1986.

בצד העצמאות שניתנה למפח"ש מבחינה תקציבית, הסתבכה, על-פי מבקרים באג"א, מערכת העבודה הלוגיסטית בתחומים שהמפח"ש התחילה להתעסק בהם. אג"א שלט בעבר על תקציבים, והיתה לו יכולת משחק עם עודפים, מול צורכי החילות. היה מנהל משק. התכנון התקציבי של אמצעי הלחימה העיקריים עבר למפח"ש, ולאג"א לא היתה עוד יכולת לשחק בתקציבים. במפח"ש הוקמה מחלקת תכנון ותקציבים, שפגעה - לדעת המבקרים - ביכולת הראייה הכוללת וביכולת לבחון את ההשלכות הלוגיסטיות הכוללות של הכנסת אמצעי לחימה כלשהו. הגבולות לא היו ברורים לחלוטין, והיו נושאים ש"נפלו בין הכיסאות" - באחריות שבין מפח"ש ואג"א. במצב זה נדרשו לעתים קרובות סגן הרמטכ"ל וראש אג"ת לפשר בין אג"א למפח"ש בתחומים שאינם ברורים או מוסכמים². יחד עם זאת, סבור שומרון, "מיזוג ארבעת חילות השדה למפקדה אחת, ובהמשך - ביטול כפילויות בחילות ובמטה הכללי, הביאו לחיסכון משמעותי גם בתחום המשאבים הכלכליים וכוח-האדם. קיומו של גוף מרכזי, המסוגל להציג את האלטרנטיבות השונות, התואמות את תפיסת המטה הכללי בבניין הכוח היבשתי, איפשרו למטה הכללי לעשות יותר ברמה הבין-זרועית ובתחום התכנון האסטרטגי וארוך הטווח."³

כוח-אדם - היעד בתחום זה, על-פי האלוף אורי שגיא, הוא "לקבל סל נתון של אנשים ולראות את ייעודם, איכותם והמיצוי הנכון שלהם". גם ההישגים בתחום זה הם "בולטים ביותר. חת"מ או חש"ן מקבלים כוח-אדם מהמפח"ש. יש מיצוי ושיבוץ אופטימלי יותר, יש מחזור טוב יותר על-ידי המפח"ש - מעבר וניוד של כוח-אדם בין החילות ביבשה. יש יכולת ניידות בין החילות ובין מקצועות (ניידות עובדים)". הקמת מפקדת חילות השדה היתה, על-פי תא"ל שלמה כהן, בזמנו ראש חטיבת כוח-האדם במפח"ש, "פריצת דרך בתחום הכשרת הפיקוד הזוטר והקצונה. התוצאה היא שפחות חיילים 'הולכים לאיבוד' עקב אי-סיום הכשרה באחד החילות, ויוצאים בעקבות זאת ממעגל החילות הלוחמים. חיילים אלה מופנים כיום להמשך שירות קרבי בחילות השדה האחרים. בשנה האחרונה התבססה גם המגמה להעניק סמכויות נוספות, בתחום זה, למפקדי העוצבות. מפקדים בשטח, על סמך מדדים שהמטכ"ל ואנחנו גיבשנו, מקבלים הרבה סמכויות. גם למפקדי עוצבות המילואים קיימת היום אפשרות לבוא

1 במחנה, 1.2.89.

2 תא"ל יוסף שניר (שש), 26.6.88.

3 רא"ל דן שומרון בצה"ל וחילו.

ולהגדיר את המשך שירותם של קצינים ביחידתם, סמכות שניתנה עד עתה למפח"ש בלבד.¹

בצד התועלת שבעצמאות ניהול כוח-האדם, שניתנה למפח"ש, המשיכו החיכוכים והכפילויות בתחום זה עם אכ"א. כדבריו של ראש אכ"א לשעבר, אלוף מתן וילנאי: "העברתי, על-פי תפיסתי, את כל מה שהמפח"ש צריך לקבל, אבל הבעיה במפח"ש שגם גדל התיאבון, ולא תמיד מבינים את העניין המהותי, אלא הולכים סתם על לאסוף עוד סמכויות. דרגת סא"ל, למשל - המפח"ש רוצה את זה. הסמכות לסא"ל היא של ראש אכ"א. חיל האוויר וחיל הים מבינים את זה, במפח"ש מתווכחים וטוענים שזה אצלנו. יחד עם זאת, הבקרה והריכוז ממשיכים להיות בידי ראש אכ"א. המפח"ש קיבל בסופו של דבר המון מאכ"א, ממש הרבה," כדברי האלוף וילנאי. "השליטה על צוותי הסנקים - המפח"ש עושה את זה. מצבות כוח-אדם, פיתוח כוח-אדם, הצבה והשמה מחיל לחיל - המפח"ש עושה את זה. המפח"ש, עם זאת, היתה רוצה שיהיה בקו"מ (בסיס קליטה ומיון) מיוחד של המפח"ש, וזה כבר נושא אופי של בזבוז. להקים שני בקו"מים - זה מיותר. להכפוף את הבקו"מ אליהם, זה אי-אפשר, כי הבקו"מ עוסק בכלל-צה"ל. למרות ה"להיטות" וה"תאוה" של המפח"ש, נראה כי המסכ"ל והמפח"ש למדו לפעול בתחום זה בשיתוף פעולה מלא. וילנאי: "כל דבר אנחנו עושים מתואם איתם, וכמעט תמיד אנחנו מקבלים את ההמלצות שלהם. אבל צריך לזכור, שיש גם את הפיקודים. ולפיקוד יש דעה אחת, למפח"ש דעה שנייה, ואני כראש אכ"א מחליט. היום יש מעט מאוד כפילויות, זה פישט הרבה מאוד דברים."

כשירות הכוח - אימונים - בתחום האימונים, על-פי האלוף שגיא, "היה חלל ריק, אך כיום התחזק שיתוף הפעולה בין החילות, במסגרת אימונים משותפים. שיתוף הפעולה מתבטא כאן יותר." אימונים משותפים ומשולבים אלה מתבצעים בקורסי הקצינים, בקורסי המ"פים והמג"דים. האימונים הפכו להיות יותר מורכבים, והם דורשים מיומנות ומקצועיות רבה יותר של החיילים. מטרת תרגילים אלה היא, על-פי האלוף שגיא, "לאמן את כל הקצינים לדבר בשפה אחת. בשנים עברו, כאשר קציני שריון, תותחנים, חי"ר והנדסה היו נפגשים - כל אחד היה מדבר בשפתו הוא, ואיש מהם לא הבין את רעהו."² היום מוסמע נושא השילוב הבין-חילי כבר בבית-הספר לקצינים. ועל-פי מפקד בית-הספר לקצינים - בה"ד 1: "בשנים האחרונות חל שינוי משמעותי בתוכנית הלימודים בבית-הספר לקצינים. מאז הוקמה מפקדת חילות השדה, החלו בבה"ד 1 להדגיש את עקרונות הקרב המשולב, את שיתוף הפעולה המלא בין חילות היבשה: רגלים, תותחנים, הנדסה ושריון, ואת השיתוף עם חיל האוויר."³ גם בבאלי"ש (בסיס אימון ליחידות שדה) התחדשה התפיסה של אימון חילות היבשה. הוא מאמן כמעט את כל מערך המילואים המסתער של חילות השדה: כל גדודי הסנקים, כל גדודי

1 במחנה, 1.2.89.

2 ידיעות אחרונות, 19.9.88.

3 ידיעות אחרונות, 23.5.88.

החיר"ר והחיר"מ, כל יחידות ההגנדה לסוגיהן, כמו גם כל יחידות הסיוור, ממחלקות הסיוור הגדודיות עד לגדודי המודיעין בעוצבות. בבסיס זה מתאמנות גם חלק מהיחידות הסדירות בצה"ל.¹

בתחומים אלה תפס המפח"ש את מקומה של מה"ד וגם של אג"א – בתחום התקציבי. לפי מנחם עינן: "סמכות האימונים (בתקצוב) היום היא לא של אג"א, היא של המפח"ש, זה כשלוש שנים (ב'1988). במובן זה, המפח"ש עשתה עבודה חשובה בהשתלטות על האימונים הרב-חיליים. עד להקמת המפח"ש, הסמכות שאישרה אימונים היה הפיקוד, ואחר-כך היה איזה ריטואל במה"ד, ובסופו של דבר הרמטכ"ל אישר את התוכנית. המפח"ש למעשה תפס מקום חשוב באישור תרגילים חטיבתיים ואוגדתיים, ותפס חלק שאפילו מה"ד לא מילא. ופה, "על-פי תא"ל (מיל') עודד טירה, "המפח"ש כן תרם. הוא עובד כגוף מקצועי, ובכך הוא הקל על הרמטכ"ל בעבודת המטה שלו לאישור תרגילים. הרמטכ"ל יכול היה לעסוק ברמה הגבוהה ביותר. בעבר המפח"ש לא נכנס לאישור רמות יותר וזוטרות, כמו אימון גדוד או סוללת תותחנים, וזה נשאר לגמרי אצל החיל." לפידות: "חלק מהנכסים של מה"ד צריכים אמנם להיות במפח"ש, ולאורך השנים מה"ד התפרק מנכסיו. אבל התפקיד של ראש מה"ד עדיין קיים, אם כי הוא תפקיד עקר מתוכן. מה שהיה פעם מחלקת ההדרכה לא קיים יותר, אם כי ראש מה"ד אחראי להכשרות שאינן רק של חילות השדה, כמו אימון מפקדות גבוהות."

מה"ד הפך, על-פי אלופים במטכ"ל ובצה"ל, לגוף מסורס, שנשאר לו מעט מאוד. הזמן יעשה את שלו, זו תהיה מחלקה בראשותו של תת-אלוף – כמו הרבה מחלקות בצבא, ובזה זה ייגמר. צריך אמנם גוף כזה, אבל לא מה"ד בראשותו של אלוף (מתן וילנאי). מנחם עינן: "מה"ד נשאר עד היום מתוך צורך של הרמטכ"ל למספר תחומי עשייה, שעם מאמצים די מרובים נמצאו להם הסבר." מה"ד, לדברי האלוף שגיא, "אחראי על תו"ל צה"לית מרמת פיקוד ומטכ"ל. הוא אחראי על הצד העקרוני – תורת עבודת המפקדות. מה"ד עדיין אחראי על הכושר הקרבי, אחראי עדיין על מתודולוגיה נכונה של ההדרכה, ותו"ל. במובן זה, מה"ד היא מפקדה מיותרת, אם כי לא מרמה פיקודית." למרות ה"מיותרות" של מה"ד, המשיכה מפקדה זו לתפקד ולהשפיע בתחומים מסוימים. בהמשכיות זו נראה כי נגרם נזק למערכת, בכל הקשור לתחומי פעולה קודמים של מה"ד. מבקר מערכת הביטחון הצביע בדו"ח שפירסם בסוף מרס 1989, "על כפילויות בין מפקדת חילות השדה לבין מה"ד." בדו"ח הצביע המבקר על חלוקת סמכויות לא נכונה בנוגע לפיתוח אמצעי הדרכה, ועל עבודה כפולה המתבצעת בתחום זה בזרועות צה"ל. על-פי המבקר, גרם הדבר "לחוסר יעילות ולכובו. לדוגמה, אם חיל אחד מפתח אמצעי הדרכה במחשב מסוג מסוים, אין התוכנות ניתנות לשימוש בחיל אחר." המלצת מבקר מערכת הביטחון, כפי שמשמעת מהדו"ח, היא "להעניק למחלקת ההדרכה במטכ"ל סמכות על-זרועית בכל הקשור לפיתוח אמצעי הדרכה."²

1 במחנה, 1.2.89.

2 חרשות, 2.4.89.

בתחום האימונים נעשתה התקדמות רבה בכל הקשור לשיתוף פעולה עם חיל האוויר. במקביל להקמת המפח"ש, הוקמה בחיל האוויר יחידה לשיתוף פעולה עם חילות השדה. עד להקמת המפח"ש סופלו כל נושאי שיתוף הפעולה הבין-זרועי ברמת המטה הכללי, והורגש מחסור בגורם שידאג לריכוז ולתכנון של שיתוף הפעולה בצורה מקצועית ויעילה. מאז חל שיפור ניכר בתחום זה. המפח"ש והיחידה לשת"פ של חיל האוויר מעבדים יחדיו תוכנית אימונים אופטימלית למימוש היעדים שנקבעו ברמת המטכ"ל. נערכים גם מבצעים משולבים, בהתאם להיקפי היחידות המשתתפות, כאשר המפח"ש מנתב וקובע מי יהיו היחידות השונות אשר יעסקו בפעילות עם חיל האוויר, בהתאם לסדר עדיפויותיו. נראה, כי מאז הוקם המפח"ש חס חיל האוויר שקיים גורם מרכזי מקצועי, יחיד ואחיד, שאליו אפשר לפנות לשם תיאום מהיר, הרבה יותר מבעבר¹.

מעמדם של החילות וקציני החיל הראשיים - בנושא זה נראה, כי נעלמו "קשיי ההסתגלות" של מפקדי החילות. המפקדים התחלפו, ואלה שנכנסו לתפקיד חדש הגיעו למצב נתון, שלא השאיר להם הרבה אפשרויות. קציני החיל הראשיים לא נהנו מהקשר הישיר אל הרמטכ"ל, וקשר זה נותק. וכדברי האלוף אורי שגיא: "מי שממלא היום את הפונקציה של יועץ לרמטכ"ל הוא מפקד המפח"ש. נדיר לגמרי שרמטכ"ל פונה ישירות לקצין חיל ראשי, אלא בתחומים מאוד ספציפיים. מפח"ש מהווה גורם מייצג לרמטכ"ל בתהליך קבלת החלטות, ובהרבה מקרים - גורם מחליט במקום החילות. קציני החיל הראשיים לא פונים עוד לרמטכ"ל לפישור. זה היה. אני לא מכיר מקרה כזה מאז שאני פה. אין צורך בשום פישור. בזמן חירום, קצין החיל הראשי הוא יועץ צבאי לרמטכ"ל".

לדברי האלוף שגיא, מתוחמת אחריותם של קציני החיל הראשיים בתחומים הבאים:

1. אחריות על תורת הלחימה החד-חילוית - עד הרמה הפלוגתית/גדודית. אחראים לייזום צרכים מבצעיים לפיתוח אמצעי לחימה. אחראים על בתי-הספר החיליים.
2. הכשרת הכוח/בניין.
3. אחראים על שדירת הקצונה עד רמת רס"ן ועד בכלל, כולל: שיבוץ, קידום וטיפול של קצינים. אינם אחראים על כוח-אדם חוגרים.
4. אחראים על אימון.
5. אחראים על טיפוח המורשת והקשר עם המשפחות.

נראה, כי קציני החיל הראשיים לא היו מאושרים כל-כך ממצבם, ומצאו פגיעה במעמדם וביחידות הארגוניות הכפופות להם. למרות כל היתרונות שבמפח"ש, נפגעו לדעתם החילות בתהליך הקמת המפח"ש, כאשר ניטל מהם הכוח כזרוע המבצעת. לדעתו של תא"ל שמואל רשף, קתמ"ר לשעבר, "המפח"ש אמנם מאפשר אופטימיזציה של הכוחות, אבל המקצועיות עדיין צריכה להיות חשובה. קשה לאדם אחד להיות בעל

מקצוע בכל התחומים שהמפח"ש עוסק בהם. אני עצמי רוצה לראות את המפח"ש מתעסקת בנושאים הרב-חיליים של הכוונה ופיקוח, ושיתית לבעלי המקצוע לבצע את העבודה המבצעית.¹ גם בדעתו של תא"ל יוסף איל – קהנ"ר דאז, משתמע דברים דומים, המביעים במרומוז תסכול. "לדעתי, בעתיד, יש לחזק את יכולתם של הכפופים למפח"ש, בכל הקשור ליכולת טיפולם בנושאי כוח-אדם, בכל הרמות – מהחיל הזוטר ועד לקצין הבכיר. עם הקמת המפח"ש ויתרו החילות על נכסים שהיו ברשותם. לדעתי, כיום הגיע הזמן להחזיר אותם. התהליך היה לגיטימי ומקובל, בראייה של כלל המערכת, אבל עדיין צריך להתקיים המרכיב החשוב של הכשרת החייל הבודד. בתוך החיל עצמו."²

המפח"ש, לדעתו של האלוף אורי שגיא, לא פגעה במקצועיות החילית, אלא רק הוסיפה היבט נוסף של הכשרה משותפת ומשלבת, רב-חילית. האלוף שגיא: "אני לא חושב שיש סתירה בין שמירת הייחודיות החילית, מקצועית, מורשת הקרב, כמו גם הטיפול באנשים, לבין היות המפח"ש מפקדה משלבת ומאגדת בתוכה. מי שמחפש תשובה ארגונית בחילות המקצועיים, במבנה החדש, לא מבין את משמעות השינוי בחמש השנים האחרונות. בסך-הכול, החילות – שריון, רגלים, תותחנים, הנדסה ומודיעין השדה – החיל נשאר ונשמר. יש חיל שריון, או חיל רגלים, אבל יותר מכול – יש חיל יבשה. אין פגיעה בייחודיות המקצועית או בגאוה החילית. המסורת החילית מתחדשת מדי שנה."³ כך גם חיל השריון לא נפגע, אלא להיפך – הוא "רק צבר עוצמה. אמנם לא בגודל, במפקדה, אלא בכלים, באמצעי לחימה ובכוח-אדם. השריון לא נחלש," לדבריו, "רק התחזק. היו דברים שקופחו בשריון, כמו חרמ"ש וסיוור, אך השיפור כיום הוא ללא תקדים. ההשקעה בשריון היא ללא תקדים – כוח-האדם בשריון השתפר, רמת איכות הקצונה השתפרה בצורה מהפכנית." גם לדעתו של הקשנ"ר דאז, תא"ל יוסי בן-חנן, לא נפגעה רמתו של חיל השריון, בניגוד לחששות של קציני השריון בעבר, להיפך. "חיל השריון הוא מרכיב הכוח העיקרי והמכריע של חילות היבשה. לכן הוא מקבל עדיפות גדולה מאוד, בכל הקשור להצטיידות ולאומנים. מאז הקמת המפח"ש חלה התעצמות בתחום הרכש והפיתוח של אמצעי לחימה של השריון."⁴

בצד ה"תסכול" ואי-הנוחות נראה, כי מפקדי החילות השלימו עם מעמדם הנוכחי. כדברי תא"ל (אז) יוסי בן-חנן: "העבודה שלי כיום (1989) כקשנ"ר היא עם המפח"ש, בתוך המפח"ש ומול המפח"ש. בהיבטים מסוימים תפקידו של ראש החיל הוא לשמש קצין מטה בתוך מפקדת המפח"ש. וכך, לצורכי קביעת תורת הלחימה ופיתוח אמצעי הלחימה. מפקדת קצין שריון ראשי משמשת בעצם כיועצת מפקדת המפח"ש והמטה הכללי לנושא השריון."⁵ גם קהנ"ר חש כך: "השיתוף בין כל מרכיבי חילות היבשה,

1 במחנה, 1.2.89.

2 שם.

3 גלי צה"ל, 20.11.88.

4 במחנה, 1.2.89.

5 במחנה, 1.2.89.

הפועלים במשולב במלחמה, חייב להתבטא גם בעיתות רגיעה. ואמנם כיום, כמפקד חיל, יש לי כתובת אחת שאליה אני פונה בכל עניין – המפח"ש.¹

נראה, כי בסופו של דבר חזרו החילות לשלב קודם כלשהו בתהליך הקמת המפח"ש. מפונקציה של מפקדות בסיסי הדרכה גדולים, שבו החילות וחיזקו במקצת את מעמדם, אם כי הם שונים ממצבם לפני הקמת המפח"ש. בצה"ל היו עוד כאלה, שראו צורך בהמשך צמצום של החילות. האלוף עינן: "התפקיד שייעדנו לחילות זה לגמד אותם, לתת להם תפקידים אחרים – קטנים יותר, חסרי עוצמה. אך עם חזמן נוצרו כמה מאפיינים: התפטרות בסמכויות הטיפול בין המפח"ש לבין החילות, בצורה של כפילויות ותחומים, שלא לכך התכוונו; חזרנו לתו"ל בשני המקומות, בניגוד למקור; חולק הטיפול בכוח-אדם לשתי רמות, עד רמת רס"ן ברמת החיל, ומעל זה ברמת המפח"ש. ובמקום לשמר בתחום כוח-האדם את המורשת של החיל וכך הלאה, התחלנו לתת לחיל פונקציות של טיפול שוטף בכוח-אדם; וגם בתו"ל החזרנו קצינים בכירים להיות ראשי מחלקות התו"ל בחילות, ובעצם החזרנו את המצב למין אנדרוגינוס, שבו יש לנו שני גופים שמטפלים בנושא. יש גלישה וכניסה לתחומים שלא הכרנו במקור; מפקדות קציני החיל חזרו למרכז הארץ, והיום מחפשים איך ליצור דו-קיום חדש בין מפקדת המפח"ש לבין קציני החיל. זה נמצא כרגע בדיונים על סדר היום." הצורך לצמצם את סמכותם של קציני החיל הראשיים מתבטא על-פי תפיסה זו בכך, ש"לקציני החיל יש כמושג פיקודי רק את בתי-הספר". עינן: "גם הסמכות המקצועית איננה למעשה באחריות קציני החיל הראשיים, כי "בנינו במפח"ש מה שנקרא תורה ופיתוח, שיש בו קצין בכיר מאוד שיש לו נציגים של ארבעת החילות, והם קובעים את התורה. קצין החיל עוסק היום בהטמעת התורה, ברמת ההכשרה של הצוות והמסגרת הבודדת החילית, ומקום ההכשרה הבסיסי הוא בתי-הספר. מבית-הספר חובתו של קצין החיל לבקר בתרגילים ולראות אם התורה מוטמעת כמו שצריך. ואם לא, להעלות את זה ברמת המפח"ש ולרמת החילות, ולקיים על זה דיון." סמכותו של קצין החיל הראשי מצטמצמת, על-פי תפיסה כזו, לסמכות "סניור" במערכת הדיונים. ולדעתו של ישראל טל: "דרגת תא"ל של מפקדי החילות היא זמנית. כדי לא לגרום זעזוע. בהמשך הם ייעלמו, וקשנ"ר, למשל, יהיה קצין מטה מקצועי במטה המפח"ש."

השפעתה של המפח"ש ניכרת היטב בכל תחומי הצבא, והתלות בה הולכת וגוברת. נראה, כי היא הועילה בכל התחומים שנקבעו לה ו"שרצינו בהם", כדברי הרמטכ"ל

לשעבר, משה לוי. היא הועילה "במימד של היבשה מול הזרועות ומול המטכ"ל, בניצול יותר נכון של תקציבים, היא שיפרה את הטיפול באנשים", היא הביאה לניצול טוב יותר של כוח-אדם, היא קידמה את תורת הלחימה, את מערך האימונים ואת בניין הכוח. "העובדה היא, שרוב האנשים שאלו איך אפשר היה לעבוד בלי המפח"ש, כבר שנתיים-שלוש אחרי שהוקמה". עובדה זו, כדבריו של רא"ל (מיל') משה לוי, היא "ההוכחה לכך שמפח"ש ממלאת את הציפיות שהוצבו לה. המאזן שלה הולך ומשתפר בצבא, והוא הרבה יותר חיובי מאשר קודם". המפח"ש אחראית כיום להכנת הכוח, כאשר היא מנסה לשמור בעדינות על "הפרדת הרשויות" בין בניין הכוח לבין התפעול היומיומי של הצבא. המפח"ש מקימה כוחות ומוסרת אותם להפעלתם של הפיקודים, אך ב"הפרדה" זו נראה כי השפעתה על ה"רשויות" האחרות חזקה היום במידה ניכרת. היום, אם נתקל מארב, כדברי הרמטכ"ל דאז, דן שומרון, "מפח"ש עושה תחקיר ומוציא מסקנות ומוציא תו"ל בהתאם. אף אלוף פיקוד לא נעלב מזה. כך גם הבטיחות באימונים". בתחום הבטיחות באימונים קיבלה המפח"ש את האחריות ממה"ד. המפח"ש קובעת הוראות אימונים לעוצבות, על כל ההתערבות שמשמעת מכך בחיי היום-יום, וכן - על המשמעות לביטחון השוטף ולפעילות מבצעית. גם באינתיפאדה נתנה המפח"ש תורת לחימה ואמצעים לבט"ש (ביטחון שוטף). הפיקודים משתמשים במה שבונה להם המפח"ש, ופועלים בהתאם להוראות התפעול שלה. במובן זה, ממלאת המפח"ש פונקציה של זרוע, והיא כדברי שומרון: "כמו זרוע לכל דבר; בדיוק כמו זרוע". במשמעות זו ישנם עוד רבים החוששים מהתקדמות בלתי-מבוקרת של המפח"ש, בצבירת סמכויות וכוח. וילנאי: "במבנים ארגוניים יש דבר מסוכן, כשאתה בונה איזשהו מודל ארגוני שהוא מבוסס על קשרים מאוד עדינים, מאוד שבריריים, התלויים אחד בשני. כשאתה מערער אותם, יש כאן ערעור של המערכת, ואז אתה נכנס למודל ארגוני שייתכן שבכלל לא רצית להגיע אליו. אבל בגלל מאבקי כוח, בעיות של 'ואקום' בתחומים מסוימים, ובעיה שאתה רוצה לתת פתרונות זמניים שהופכים לקבועים בעתיד, אתה מוצא את עצמך פתאום במבנה שלא רצית, שלא התכוונת, וספק אם הוא מתאים לתפקודים שאתה רוצה ולמטרות שהטלת עליו". בהתקדמותה של המפח"ש נראה, כי המפקדה נהנתה מגיבוי של הרמטכ"ל (אז), דן שומרון, שהשלים במידה מסוימת את התהליך שהחל בו. וילנאי: "דן שומרון הולך מאוד לקראת המפח"ש, לעתים אפילו בצורה מוגזמת. הוא מנסה לתת למפקדה משקל לפי תפיסתו, וזהו משקל רב מאוד".

רבים נזהרו עדיין, בשנת 1989, מהתקדמותה המהירה של המפח"ש, וטענו כי יש עדיין טעויות שצריך לתקן אותן, ולהחזיר הרבה סמכויות לקציני החיל הראשיים. דיברו על כך שצריך לתקן כפילויות; דיברו על הטיפול בקצונה, שנפגע עם העברת האחריות מקציני החיל הראשיים; דרשו להחזיר לקציני החיל הראשיים את הטיפול בכות"ה-האדם; את הפיתוח המקצועי; את הייחודיות החילית וכדומה. על-פי מבקרים, כדוגמת האלוף משה בר-כוכבא ("בריל"),¹ נכשלה המפח"ש בכמה מוקדים, והביאה

ל"מחלות" ארגוניות כדלקמן:

פגיעה במינהלת כוח-האדם - כישלונות בתחום הצבת כוח-אדם ושיבוץ קצינים, אשר לא באו לידי ביטוי קיצוני כל-כך בעת שאכ"א טיפל בנושא.

פגיעה ברמה המקצועית-החילית - פגיעה בתפעול חילות השדה וביכולת השפעתם על האימונים.

פגיעה בתהליך המינהלי - שיבוש וטרבול נהלים, בקשר בין מפקדות החילות לגורמי המטכ"ל והפיקודים המרחביים. פגיעה בקשרי הגומלין בין מפקדות קציני החיל לעוצבות בשטח. במובן זה מתוארת המפח"ש על-ידי האלוף לפידות "מפקדה אימפוטנטית", כשהיחידות המרכיבות אותה מזהות את חולשתה ומבינות מהר מאוד "שממנה לא תצמח ישועה, ובאופן די טבעי מתרחקות מחיכוך איתה". במקום להשתמש בארגון "נטול אמצעים ויכולת לתת שירות", ב"צינור מתאם ומתווך בלבד" ו"לא יותר מזה", מעדיפות היחידות הארגוניות לעבוד ישירות עם גופי המטכ"ל ועם הפיקודים. זאת מכיוון שלפיקודים יש יחידות פיקודיות כסדנאות, יחידות חימוש, בינוי וכדומה, המגבות את יחידות השדה ישירות, בלי מעורבות המפח"ש. וכדבריו של האלוף (מיל') בן-גל: "המפח"ש הוא גורם תיווכי שלוקח 'עמלה' בין המטה הכללי לחילות. הוא מעכב ומסרביל עבודות מטה, שהיו קודם לכן זריזות יותר, כאשר כל חיל עבד מול סגן הרמטכ"ל בנפרד, וסגן הרמטכ"ל היה מקבל את ההחלטות. החלטות המפח"ש אינן סופיות כיום, והן צריכות להיות מאושרות על-ידי הרמטכ"ל או על-ידי סגנו."

פגיעה בהכנת תורת לחימה - החלו להיווצר בשטח תורות "פרטיות".

פגיעה בחיל השריון - הקשנ"ר ומפקדתו נדחקו הצדה, כשהסנק הופיע כ"קורבן יבשתי" של מלחמת יום-הכיפורים.

פגיעה בבניין הכוח היבשתי ללחימה - פגיעה באיזון הנכון בין גורמים מסתערים למסייעים וחוסר איזון בין השקעות לפיתוח חילות השדה לבין השקעות לפיתוח חיל האוויר.

שילוב ביך-חילי לקוי - בין השריון, החי"ר, הארטילריה וההנדסה, לבין גורמים מחוץ למפח"ש כמו נ"מ, מודיעין, אוויר, שליטה ותחזוקה.

כפילות ובזבוז - הן במשאבים כלכליים והן בכוח-אדם, במיוחד ברמת יחסי הגומלין מטכ"ל-מפח"ש.

עומס עבודה - לחץ-עבודה רב על מטה המפח"ש, המונע מילוי משימות וחובות. בן-גל: "מפקדת המפח"ש לא יכולה לשלוט, לבקר ולפקח ולהטביע את חותמה על ארבעת החילות, בגלל הצנטרליזם. בתקופה של טרום-מפח"ש, מוסת השליטה החילית היתה מלאה ושלמה. כל מפקד היררכיה-חילית יכול היה לשלוט על החיל הקטן שלו, באמצעים שעמדו לרשותו. כיום, מפקד המפח"ש, עם המטה שלו, מתקשה לשלוט ביעילות על המקסי' חילות האלה, או המיני-זרוע".

הצרכים שעמדו ב-1989 לפני קברניטי הצבא, בכל הקשור לשיפור תפקודה של המפח"ש, היו, לפי האלוף שגיא:

1. להשיג איזון טוב יותר, לא רק בשילוב, אלא גם בשמירת הזהות החד-חילונית, כולל בתו"ל וטיפוח שדירת הקצונה.
2. להבטיח מניעת כפילות בין גופי מטכ"ל למפח"ש, שמתפקדת בפועל כזרוע. מניעת הכפילויות נדרשת בתחומי פעילות מול אג"א, אכ"א, אג"ת, מה"ד וכדומה. בתחום החפיפה בין מפח"ש ואג"א, היה צריך להגדיר יותר את שולי האחריות והסמכויות. "היום", כדברי הרמטכ"ל דאז, רא"ל דן שומרון, "בפרויקט של היבשה, למשל, אני מחייב להכניס את כל השובל של מה שיהיה אחר-כך".
3. לשפר את תשתית ההדרכה ארוכת הטווח במפח"ש.
4. להגדיל את הנפח התקציבי של המפח"ש.
5. לשפר את המשקל הכמותי/תקציבי של חיל היבשה ביחס לראייה הכלל-צה"לית.

יעדיו של מפקד המפח"ש בשנת 1989 היו "לשפר", "להגדיל", "לשמור" ו"להמשיך" בעבודה. ביעדיו אין עוד צרכים ארגוניים מהפכניים, אלא המשך מיצוי מרבי של כוח-האדם. להמשיך ולפתח את אמצעי הלחימה העתידיים, ולהצטייד בכאלה שפיתוחם כבר הסתיים. כמו כן, לשמור על רמת אימונים, שתאפשר לצה"ל להיות בכוונות וכשירות יום-יום¹. תהליך ייצובה וביסוסה של המפח"ש במערכת, והפיכתה לחלק קבוע מהשגרה הארגונית, הסתיים. אולם קיים היה עדיין צורך בשלב של אבחון מחדש והסקת מסקנות מהחידוש, בשלב של הערכה. על-ידי קיום הערכה, כחלק בלתי-נפרד ממאמצי השינוי, ניתן לפתח את החידוש הארגוני ולקדמו², ואם אין מעריכים את הרפורמות במינהל, לפי קיידן, הרי שהתהליך אינו מושלם. שלב הערכה יסודי לא התקיים אז בצבא, למרות שכדברי תא"ל שמואל רשף, "בסך-הכול, ארגון המפח"ש עדיין לא הסתיים. צריך לבחון מחדש את ארגונו בראייה כוללת."³ שותף לדעה זו האלוף מנחם עינן: "יש צורך בדיון חוזר על המפח"ש, בבחינה אחורה, כדי לראות למה התכוונו, מה קרה בפועל ולאיפה אנחנו הולכים".

1. במחנה, 1.2.89.

2. LIPPITT, LANGSETH & MOSSOP, IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE, P. 131.

3. LEGGE, EVALUATING PLAND ORGANIZATIONAL CHANGE, P. 47
R. BECKHARD & HARIS, ORGANIZATIONAL TRANSITION: MAKING COMPLEX CHANGE, PP. 88-103.

3. במחנה, 1.2.89.

3. מפח"ש - לאן?

בצה"ל ומחוצה לו היו (ב-1989) קצינים בכירים רבים שראו במפח"ש גוף זמני, שצריך להתפתח לכיוון של מפקדת זרוע יבשה. לדעתם, צריך לייסד בצה"ל זרוע יבשה ולא מפח"ש. עד אז, לדעתו של אברהם רותם, לדוגמה, "מפח"ש הוא פתרון מוסווה, של מי שלא מעז לחדש גוף אמיתי אלא רוצה להכניסו בדלת האחורית". במסגרת גישה זו, סבור האלוף (מיל') מוסה פלד, כי "מפקדת חילות שדה היא רק שלב מעבר לקראת התפתחות עוד יותר מתקדמת ברמת שיתוף הפעולה, עד למפקדת כוחות שדה. השוני, לפיכך, הוא - כמו שיש מפקדה שאחראית על לחימה-אווירית או של הכוחות הימיים, כך צריכה להיות מפקדה מקצועית, שתהיה אחראית על הכוחות היבשתיים. יש להתחיל ב'חילות שדה', לרכוש את הניסיון, לראות את הבעיות, לעלות כיתה ולהגיע ל'כוחות שדה', ואז להסיק מסקנות מתוך מגמה, שהכוחות הנוטלים חלק בלחימה היבשתית יהיו בפיקוד אחד, אינטגרטיבי יותר". וברוח זו - האלוף לפידות: "מפח"ש, לסעמי, הוא גוף זמני. זו תקופת מעבר, וצה"ל צריך להגיע לזרוע יבשתית, בעלת סמכויות, הגדרות, תפיסת עולם וזרועית מוחלטת, כשהמטה הכללי מתנתק והופך להיות המטה הכללי של כל זרועות הצבא - אוויר, ים ויבשה. הקרב היבשתי", בהתאם לזאת, "איננו קרב רק של ארבעת החילות המסתערים, אלא הוא מאמץ יבשתי כולל, של כלל הזרועות/החילות, בתוכם גם החילות היבשתיים. קרב היבשה נערך גם על-ידי אלקטרוניקה, קשר, לוגיסטיקה, מערכת רפואה, וצריך שיהיה גם אוויר ליבשה. לכן צריך לצאת לשלב הבא של זרוע. זה גם יהפוך את המטה הכללי של צה"ל מתאים יותר ליעודו ולתפקודו. מפקד זרוע יבשה צריך גם להיות מפקד שלושת הפיקודים, וצריכה להיות לו סמכות מבצעית-פיקודית על כל גבולות מדינת ישראל, כשהוא ינהל את המלחמה ביבשה, והפיקודים יהיו כפופים לו. כך גם יהיה לו 'חיל אוויר משלו', ואת כל מסוקי הקרב, שזה עניינו של הקרב היבשתי. מי שיפעיל אותם זה המפקד היבשתי. כל מסוסי הסיוע הקרוב צריכים להיות באחריות זרוע היבשה. כל מסוסי היירוט האסטרטגיים, כדוגמת הפצצת הכור בעיראק - אלה צריכים להיות באחריות חיל האוויר. כל מסוסי התובלה, ה'יסעורים' ואלה שמובילים את הגייסות באחריות חיל היבשה. מחיל האוויר מקבלים את הכוח ומפעילים אותו. חיל האוויר מטפל בנושאים הטכניים ומכשיר את הטייסים, וברגע שיש מלחמה, הכול יעבור למפקד זרוע היבשה". הרמטכ"ל, לפי גישה זו הוא "מצביא, ויש לו שלושה רמטכ"לים מתחתיו. חיל אוויר, יבשה, ים". מה שנדרש, על-כן, הוא "להרים את הרמטכ"ל בעוד דרגה".

הסתירה הפנימית בין בניין הכוח להפעלתו יכולה להיפתר, על-פי אלוף (מיל') בן-גל, "אך ורק כאשר יקום גוף בעל אופי של זרוע יבשה, כמו זרוע האוויר והים, ששם למפקדת, או למפקד הזרוע, ישנה אחריות מלאה וסוטאלית, הן בהכנת הכוחות למלחמה והן להשיגם ולביצועים בשעת הלוחמה. ואם כבר עושים ניתוח פלסטי וארגון מחדש כה גדול, היינו צריכים לעשות קפיצת דרך ולהקים מפקדת זרוע יבשה. אם תוקם מפקדת זרוע יבשה תיעלם הסתירה הפנימית שבין אחריות למלחמה לבין אחריות

שלום. אי-אפשר להפריד את האחריות הזו, כי כל הצבא בנוי, עשוי וממומן על מנת שיילחם פעם בעשר שנים למשך שבוע. אבל מי שמכין אותו בעשר השנים, הוא לא מפקד בתקופה של שבוע הימים. אין לו אחריות מבצעית. הבעיה בתפיסה זו היא, ש"שום רמטכ"ל בצה"ל ושום מטה כללי לא יוכל לוותר על פיקוד ישיר על כוחות היבשה הנלחמים." קשה לראות "רמטכ"ל או מטה כללי, שיפקדו על כוחות היבשה בצה"ל באמצעות מפקד זרוע. על מנת שזה יתקיים, צריכה להיות מהפכה טוטאלית בתפיסת העולם הניהולית-פיקודית והאסטרטגית של צה"ל והרמטכ"ל, ולהקים מסות כוחות משולבים, כמו בארצות-הברית. היום בצה"ל, המטה הכללי הוא גורם מפקד; הוא לא גורם מתאם כלפי כוחות היבשה. אם תהיה מפקדת זרוע, הרמטכ"ל יצטרך להתייחס לעוצבות הלוחמות של חילות היבשה כמו שהוא מתייחס למבנים אוויריים - כנף או טייסת, שהוא לא מפקד או מתדרך אותם. או סטי"לים ואוניות אחרות בחיל הים, שהוא לא נותן פקודות ותדריכים למפקדי הספינות או הצוללות." במקרה שתוקם זרוע יבשה, תהיה למפקדת הזרוע היכולת לבצע "ניידות אסטרטגית" טובה יותר, היכולת להעביר כוחות מחזית אחת לאחרת, כדי להשיג הכרעה מהירה בתנאים של יחסי כוחות עדיפים לאויב¹. שאלה זו, של תפיסה פיקודית - אחריות הפיקוד בגזרתו מול תפיסה של מפקדת זרוע יבשה, אשר יכולה לאזן ולנייד כוחות בין פיקודים, עדיין עומדת על הפרק.

בצה"ל היו קצינים בכירים שחשבו, שהנושא של מפקדת זרוע הוא דבר הדורש מדי פעם עיון מחדש, והם לא נבהלים מכך שייתכן שבעתיד יאמרו "שיש דבר כזה שנקרא זרוע יבשה. והרמטכ"ל הוא אכן רמטכ"ל-על, שעוסק בראייה על-זרועית אסטרטגית," לדברי מתן וילנאי. "המעבר ממפח"ש לזרוע זה תהליך של אבולוציה נורמלית," סבור תא"ל (מיל) אבישי כץ. אמיר דרורי: "טבעי שהמפח"ש יתפתח בעתיד לכיוון של מפקדת זרוע." וכך גם תא"ל (מיל) אברהם בר-דוד: "בסופו של דבר זו תהיה מפקדת זרוע." "זה יבוא לבד," אומר האלוף לפידות. "אם לא נביא את זה לזרוע, אם לא ניזום את התהליך, בסוף נכפה אותו על עצמנו. הארגון התחיל את התהליך, ואם הוא לא ימשיך אותו הוא לא יוכל להתפתח. זה יפריע לארגון לתפקד, משום שבפועל הוא בעל הבית על היבשה. אחרי הרמטכ"ל, האיש החשוב ביותר בצה"ל הוא מפקד חילות השדה. ביסוסו של המפח"ש, התפתחותו, כיווני החשיבה העתידיים על הקרב היבשתי, על המלחמה העתידית, לא יקבלו תנופה וממדים נאותים אם לא תקום זרוע. המפח"ש מייצב את עצמו, ההקמה הסתיימה. ההתבססות נמצאת בתהליך מתקדם. יותר ממה שיש, לא יהיה. לכן, זה השלב לקבל את ההחלטה ההכרחית הבאה - זרוע. אך האנשים המובילים לא רואים זאת בצורה כזו. אין כיום כיוון כזה בצבא, ולכן צריך שהדבר הזה ינחת על הצבא. הצבא לבד לא יקבל את ההחלטה הזו. צריך לכפות על הצבא לעבור לזרוע."

הגישה הרשמית בצבא איננה בכיוון של התפתחות המפח"ש למפקדת זרוע. שומרון:

1 ראה גם: עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 107.

"למפח"ש יש אמנם סמכויות זרועיות, ואת זה צריך לספח, אך לא תהיה זרוע. אין שום היגיון, בגודל של הצבא שלנו, להגיע לזרוע. המשמעות של זרוע, שהיא תפקד על הפיקודים, והמטה הכללי מעל. זאת אומרת שייצרו עוד מפקדה, וזה מיותר. המטה הכללי בנוי נכון, יחסית לגודל המדינה." עינן: "זרוע יבשה זה דבר, המתאים במדינה כמו ארצות-הברית או במדינות שיש להן כוחות מעבר לים. במדינה עם קווים קצרים כמו שלנו, במדינה עם הפעלת כוח מנקודת מוקד אחת, עם שלמות אחת, אין צורך בזרוע. אם כי בתהליך שקורה כרגע במפח"ש, ברגרסיה בין הקומות: חיל, מפח"ש, מטכ"ל - ייתכן שזרוע זה דבר יותר טוב מהתהליכים שמובילים למה שאנחנו הולכים אליו. אך בפועל אין הדבר רצוי או הכרחי." הגישה המקובלת היא שמפח"ש לא צריך להיות זרוע, והמטכ"ל לא צריך להיות מטכ"ל-על. המפח"ש צריך להיות עם אוטונומיה וסמכויות, למעט סמכויות במלחמה, כך שיצליח למלא את משימותיו. הגישה היא, שאין להעניק סמכות-פיקוד במלחמה למפקדה יבשתית חדשה, שתחצוץ בין המטכ"ל לפיקוד המרחבי¹. "בראייה הכוללת, סבור תא"ל (מיל') בר-דוד, "ראו המתכננים בעבר מפקדת כוחות יבשה, שאחראית על מבנה הכוח, הכשרתו, הצטיידותו והכנתו למלחמה. ללא אחריות על הפעלתו במלחמה, כי את זה היא יכולה לעשות רק בגזרה אחת, במקרה הטוב. המטכ"ל הוא האחראי על כלל המדינה. בצבא כמו צה"ל, שנמצא בפעילות ביטחון שוטף קבועה, המטכ"ל עוסק בשוטף, בעוד שהגוף הזה נותן למטכ"ל את האופק לתכנן ולבנות." תוספת דרג ביניים בציגור הפיקוד של ניהול המלחמה ביבשה, לדעתו, היא מיותרת.

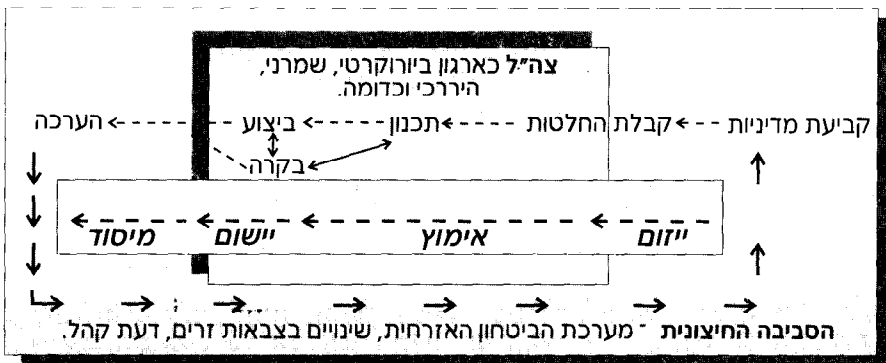
גם האלוף ישראל טל שולל את האפשרות של מפקדת זרוע. "צריך להבחין, לדבריו, "בין צבא שהוא בפיקוד לאומי, לצבא בפיקוד בינלאומי. בין צבא עם כמה זרועות, מספר זירות מלחמה וכוחות משלוח, לצבא שנלחם בחזית אחת. אלה הם תנאים הכרחיים, שבלעדיהם אי-אפשר להקים זרוע. מי שמדבר על זרוע, לא מבין דבר." גישה זו מופיעה בספר שכתב טל - "מפכ"ש" - שם נאמר במפורש כי: "נושא זרוע היבשה אינו רלוונטי בשום אופן בהקשר לפרובלמטיקה של בניין עוצבות השדה. בנסיבות שלנו יוכרע הגורל במלחמה בעיקר ביבשה. לא יכולה להיות הצדקה להוספת דרג ביניים-מבצעי בין הפיקוד העליון לזירות היבשה. שיקול זה לבדו מפיל אוטומטית את האפשרות של הקמת מטה כללי נפרד לזרוע היבשה, שנושא גם באחריות מבצעית."

למפקדת חילות השדה לא נועד תפקיד של פיקוד על הכוחות בזמן מלחמה. "אם כי", כדברי מרדכי ציפורי, "המפקדה ממשיכה לפעול בזמן מלחמה. בזמן מלחמה היא מפעילה את מערכת האימונים, היא תקלוט נשק חדש, היא תפתח ותיתן תשובות תוך כדי המלחמה, בדברים שנתקלים בהם, כמו זרוע לכל דבר." נראה, כי בשנים הקרובות לא תשתנה התפיסה באשר למעמדה של המפח"ש בזמן מלחמה, וממילא - באשר ליעודה הנוכחיים.

סיכום

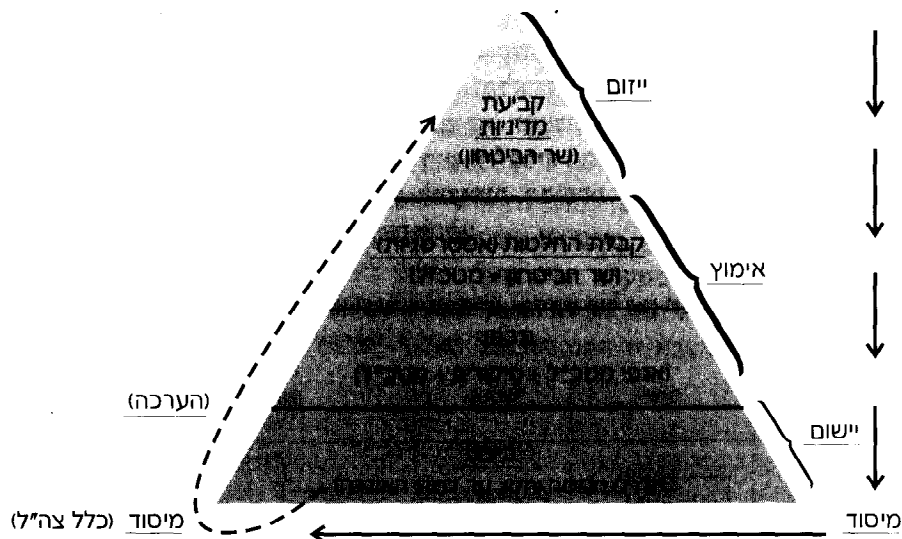
הקמתה של מפקדת חילות השדה בצה"ל היא חידוש ארגוני משמעותי בארגון בעל מאפיינים ייחודיים כצבא בכלל, וכצה"ל בפרט. תהליך החידוש, אשר נוהל בשלביו השונים במסגרת התהליך המינהלי בצה"ל, כמפורט להלן, הושפע מאוד ממאפייניו המיוחדים של הארגון הצבאי ומהשפעות הסביבה עליו.

תהליך החידוש הארגוני - מפח"ש, בהיבט התהליך המינהלי



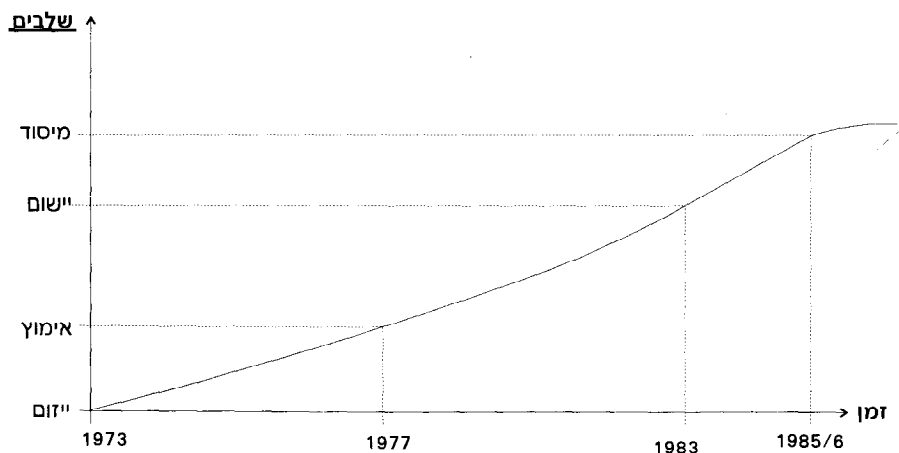
ההתנגדויות החזקות שליוו את תהליך החידוש מנעו את אימוצו המהיר של הרעיון, עליכבו, ודחו אותו כמה פעמים. ההתנגדות שליוותה את תהליכי השינוי הארגוני הקשורים במפח"ש לא נבעה מבסיס הפירמידה הצה"לי - מ"למטה", מעיקרו של הארגון - אלא בעיקר משכבת הפיקוד הבכירה בצבא, אשר הונעה משיקולים שאינם תמיד שיקולי יעילות ארגונית. ההתנגדות לחידוש ארגוני עשויה, אמנם, לנבוע דווקא מתוך נאמנות ארגונית ומתוך הזדהות ארגונית חזקה, ולא בהכרח ממניעים אישיים. ההזדהות והנאמנות מחייבות, במקרה כזה, את הנצחת המצב הקיים, המתפרש על-ידי חברי הארגון כמשרת את מטרות המערכת. ספק אם זה מה שהביא לעיכובים ולדחיות ביישום החידוש שלפנינו.

תהליך החידוש הארגוני - מפח"ש, בהיבט היררכי



המאפיינים הביורוקרטיים של צה"ל, השיקולים השונים שהניעו את קברניטיו ויחסי הגומלין בין הארגון לסביבתו, השפיעו על התמשכותו של תהליך האימוץ. חלפו שמונה שנים מאז שרעיון החידוש הועלה בדרך של בדיקה רשמית על-ידי הארגון, בשנת 1975, דרך קבלת ההחלטה לאמץ את הרעיון בשנת 1977, ועד ליום שבו יושם החידוש והוקמה המפקדה, בשנת 1983. תהליך האימוץ הארוך הוא תוצאה של מורכבות החידוש ומשמעותו המכרעת למסגרת ארגונית צבאית, ביורוקרטית ונוקשה.

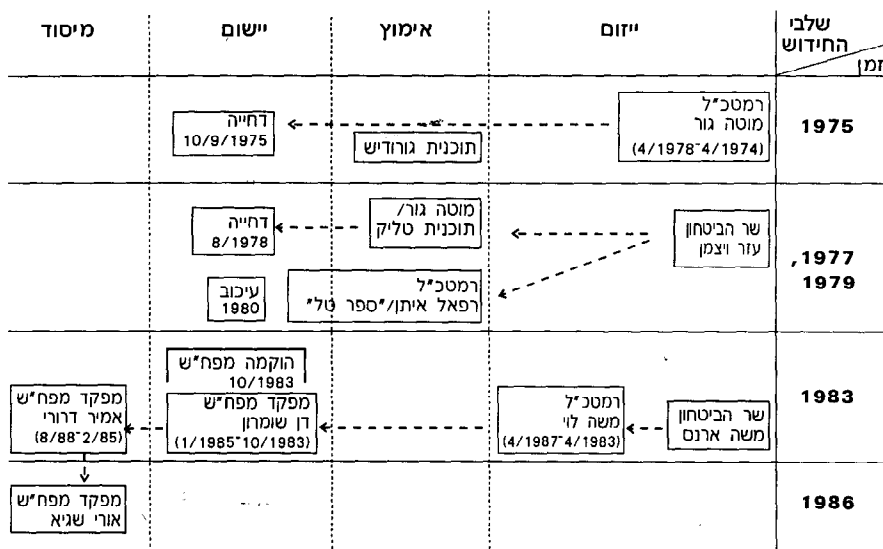
תהליך החידוש הארגוני - מפח"ש, בהיבט של שלבים וזמן



אולם אופי זה איפשר, בסופו של דבר, ביצוע מהיר וקל של החלטת היישום. תהליך היישום נמשך כשנתיים-שלוש, ובשנת 1985/6 היה החידוש כבר חלק אינטגרלי מהמסגרת הארגונית. כל שנותר אז היה לייצבו ולקבע אותו בתהליך של מיסוד.

על אף שתהליך היישום עשוי היה להיות קשה ומסובך, נוכח מורכבות החידוש, מורכבות מסגרת הארגון והאופי המשתנה והלא-ודאי של הסביבה הארגונית, הרי שהתהליך בוצע בקלות מפתיעה. החלפתם של האישים המעורבים בתהליך החידוש, נחישותו של הדרג המדיני, והחדרת החידוש אל בסיס הפירמידה ההיררכית, בדרך של פקודות, איפשרו את הפיכת הרעיון למציאות מבוססת. תהליך החידוש הארגוני, בהיבט של שלבים, זמן ואישים, מתואר להלן:

תהליך החידוש הארגוני - מפח"ש, בחיבט של זמן ואישים



הרעיון וההחלטה להקמת המפקדה לחילות השדה היו מהפכה ארגונית ממדרגה ראשונה בצה"ל, וניתן לראות בהם "רה-אוריינטציה" - שינוי משמעותי מבחינת הכוח והתוצר הארגוני - שינוי בסיסי במערכת התיפקוד של הארגון, במטרותיו, בערכיו ובמבנה העוצמה שלו. אולם ביצוע ההחלטה הצביע, בשלב הראשון לפחות, על "וריאציה" - שינוי שולי, ללא שינוי מהותי במפת העוצמה של הארגון¹. היה זה חידוש בגדר של שינוי מפשר, המביא לשיטות עבודה חדשות מבלי לשנות את המבנה הקיים באופן רדיקלי². ייתכן שהווריאציה תוכננה כדרך לקראת רה-אוריינטציה, ונראה כי

כך גם התפתחו הדברים. הדמיון בין הרעיון המקורי למציאות כיום אינו רחוק, במובן זה, מרחק רב. החידוש יושם אמנם בשם **מפח"ש**, שזהו רעיון מינימלי, כפי שמופיע בתוכניתו של האלוף שמואל גונן (גורודיש), ושמשמעותו היא – מינוי קצין חיל ראשי לארבעת החילות – **"מפקדת-גג"** לארבעת החילות. **מפח"ש** בצורה זו, לא כזרוע, נתפסה בתחילה בעיני רבים כסתם **"יבלת"** חסרת משמעות והשפעה. היא נתפסה כמי שהוסיפה במובן המיותר, ולא חסכה או ייעלה את המערכת. היא נתפסה, לפי מוטה גור, **"כתערובת, שלא מוסיפה כלום"**. **למפכ"ש** (מפקדת כוחות שדה), על-פי תוכניתו של האלוף ישראל טל (טליק), היתה מתוכננת אחריות כוללת על כוחות היבשה, הכשרתם ובנייתם. **מפכ"ש**, במובן זה, היא **"תרכובת"**, שהיא בגדר פתרון ארגוני בעל משמעות מבנית ברורה. **מכב"ש** (מפקדת כוחות יבשה) היתה רעיון מקסימליסטי יותר, במשמעות של מפקדת זרוע, אשר יישומו לא היה מעשי בצה"ל. נראה, כי מה שקיים היום בצה"ל זהו רעיון **המפכ"ש** בשם **מפח"ש**. מה שפועל כיום בשגרה היום-יומית של הצבא זו התוכנית של האלוף ישראל טל, שבגלל לחצים ופשרות קיבלה שם אחר.

במציאות הקיומית של מדינת ישראל יש צורך במצוינות של הצבא, ולא רק של לוחמיו ואמצעי הלחימה שלו. רמתם הגבוהה של הפרטים בארגון ושל אמצעיו הטכניים איננה מספיקה, כדי שהארגון יבצע את משימותיו כנדרש. **המבנה הארגוני**, שבו מתבצע התהליך המינהלי/צבאי, חשוב שיהיה יעיל ומתאים לצורכי הארגון ולציפיות ממנו. בנסיבות שבהן פועל צה"ל חשוב לתקן, לעדכן ולשנות את מבנה הכוח הצבאי ותהליכיו הארגוניים. שינויים אלה נדרשים כדי להשיג יעילות ואפקטיביות, דהיינו – להשיג תפוקה גבוהה בהיבט של עלות – תועלת, נוכח צמצום במשאבים, וכן להשיג את יעדי הביטחון הקיומיים של המדינה.

מאז היווסדו של צה"ל בוצעו בו אמנם **"עידכונים"**, **"תיקונים"** ושינויים במבנה. אך עם הזמן נדרשה בו תמורה חזקה, שהיא הרבה יותר מעוד עדכון. **המפח"ש**, שהוקמה במסגרת וממורה זו, כיום איננה עוד מנהג חדש בארגון, אלא סדר התנהגות מקובל וקבוע. עם הזמן יידרש הארגון לבדוק שוב את ה"סדר" הקיים, לבחון את צרכיו ולעדכן את מבנהו בהתאם.

ביבליוגרפיה

ספרים

1. GERALD ZALTMAN, ROBERT DUNCAN, JONNY HOLBEK, **INNOVATION AND ORGANIZATION**, JOHN WILEY & SONS, N.Y. (1973).
2. ROSABETH MOSS KANTER, **THE CHANGE MASTERS**, LONDON, (1983).
3. NOEL M. TICHY, **MANAGING STRATEGIC CHANGE**, JOHN WILEY & SONS, (1983).
4. GORDON L. LIPPITT, PETER LANGSETH & JACK MOSSOP **IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE**, LONDON (1985).
5. KENYON B. DE GREENE, **THE ADAPTIVE ORGANIZATION**, JOHN WILEY & SONS, (1982).
6. R. BECKHARD & R. HARRIS, **ORGANIZATIONAL TRANSITIONS: MAKING COMPLEX CHANGE**, ADDISON WESLEY (1977).
7. MICHAEL RADNOR, IRWIN FELLER, EVERETT ROGERS, **THE DIFFUSION OF INNOVATION: AN ASSESSMENT**, NORTHWESTERN UN. EVARTON, ILLINOIS, (1978).
8. PAUL S. GOODMAN AND ASSOCIATES, **CHANGE IN ORGANIZATION**, JOSSY-BOSS, LONDON (1982).
9. HERBERT KAUFMAN, **THE LIMITS OF ORGANIZATIONAL CHANGE**, UN. ALABAMA, (1976).
10. PETER F. DRUCKER, **INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP**, N.Y. (1985).
11. ROGER EMILE MILLER, **INNOVATION, ORGANIZATION AND ENVIRONMENT**, (1971) SHERBROOKE UN.
12. W. WARNER BURKE, **ORGANIZATION DEVELOPMENT**, LITTLE BROWN, 1982.
13. TOM PETERSON & NANCY AUSTIN, **A PASSION FOR EXCELLENCE**, N.Y. 1985 (PART 3).

14. R. LEGGE, **EVALUATING PLAND ORGANIZATIONAL CHANGE**, ACADEMIC PRESS, (1984).
15. VIJAY MAHAJAN & ROBERT A. PETERSON, **MODELES FOR INNOVATION DIFFUSION**, SAGE, (1985).
16. J. ROTHMAN, J.L. ELICH, J.G. TERESA, **PROMOTING INNOVATION AND CHANGE IN ORGANIZATION AND COMMUNICATION** JOHN WILLEG & SONS (1976).
17. S.E. SEASHORE, E.E. LAUVILER 3, P.H. MIRVIS, C. CAMMONN (ED) **ASSESSING ORGANIZATIONAL CHANGE**, 1983.
18. PETER HALL (ED) **TECHNOLOGY, INNOVATION & ECONOMIC POLICY**, OXFORD, (1986).
19. EUGENE LEWIS, **PUBLIC ENTREPRENEURSHIP**, INDIANA UN. PRESS. 1980.
20. DONALD A. SCHON, **TECHNOLOGY AND CHANGE**, N.Y. 1967.
21. ARGYRIS C. **INTERVENTION THEORY AND METHOD, A BEHAVIORAL SCIENCE VIEW**, ADDISON, WESLAY, 1970, CH. 6.
22. מנחם הרטום, משה ויס, יעקב ראובני (עורכים), **דינמיקה של אירגון**, יחדיו, ת"א, (1970).
23. ג'רלד א. קיידן, **ריפורמות במינהל**, יחדיו, ת"א (1969).
24. עמנואל ולר, **קללת הכלים השבורים**, שוקן, 1987.
25. צבי עופר, רס"ן אבי קובר (עורכים) **מחיר העוצמה**, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1984.
26. רס"ן אבי קובר (עורך) **איכות וכמות**, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1985.
27. ריצ'רד ק. באטס, **אנשי צבא ומדינאים במלחמה הקרה**, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1981.
28. ס"א פיינר, **האיש על גב הסוס**, מערכות, ת"א, 1982.
29. דוד בן גוריון, **יומן מלחמה**, (כרך א'), הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1982.
30. קבוצת המחקר הבוסטונית, **מחיר ההגנה**, הוצאת משרד הביטחון, 1980.

מאמרים:

1. HARRY MAIR: "INNOVATION, EFFICIENCY AND THE QUANTITATIVE QUALITATIVE DEMAND FOR HUMAN RESOURCES", IN **TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE**, (1982), VOL. 21, PP. 15-31.
2. WILLIAM LOW: "DISCOVERIES, INNOVATIONS AND BUSINESS CYCLES", **IBID**, (1984) 26, PP. 355-373.
3. A. WADE BLACKMAN, JR.: "THE USE OF INNOVATION DIFFUSION MODELS IN NEW VENTURE PLANING AND EVALUALION", **IBID**, 29, (1986), PP. 173-181.
4. WILLIAM B. STEVENSON: "CHANGE IN THE STRUCTURE OF BUREAUC"

- RACY" IN **SOCIOLOGICAL PERSPECTIVES**, VOL. 29. NO. 3, (7/1986), PP. 307-336.
5. GIAN F. FRONZINI & PETER R. RICHARDSON: "DESIGN AND DEMONSTRATION: THE KEY TO INDUSTRIAL INNOVATION", IN **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, (1984), 25 (4), PP. 39-49.
 6. ROSABETH MOSS KANTER: "INNOVATION - THE ONLY HOPE FOR TIME AHEAD?" **IBID**, PP. PP. 51-55.
 7. CYNTHIA HARDY & ANDREW M. PETTIGREW: "THE USE OF POWER IN MANAGERIAL STRATEGIES FOR CHANGE", IN **RESEARCH OF TECHNOLOGICAL INNOVATION, MANAGEMENT AND POLICY**, (1985) VOL. 2, PP. 11-45.
 8. ROGER S. AHLBRANDT, JR. & ANDREW B. BLAIR: "WHAT IT TAKES FOR CHANGE ORGANIZATION TO BE INNOVATIVE", IN **RESEARCH MANAGEMENT** (4/1986) VOL. 29. NO. 2, PP. 34-37.
 9. PETER F. DRUCKER: "PRINCIPLES OF SACESSFUL INNOVATION", **IBID**, (9, 10/1986) VOL. 28. NO. 5, PP. 10-12.
 10. THOMAS B. LIFSON: "ADAPTAATION: A KEY TO ORGANIZATIONAL HEALTH", **IBID** (7,8/1984) VOL. 27. NO. 1, PP. 37-40.
 11. JOHN FREEMAN: "ORGANIZATIONAL LIFE CYCLES AND NATURAL SELCTION PROCESSES", IN **RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, (1982), VOL. 4. PP. 1-32.
 12. PAUL S. GOODMAN, MAX BAZERMAN AND EDUWARD CONLON: "INSTITUTIONALIZATION OF PLANNED ORGANIZATIONAL CHANGE", **IBID**, (1980) VOL. 2. PP. 215-246.
 13. STEVEN MAYNARD - MOODY, DONALD D. STEELL, AND, JERRY MITCHELE: "REORGANIZATION AS STATUS DRAMA: BUILDING MAINTAINING AND DISPLACING DOMINANT SUBCULTURES", IN **PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW** (7,8/1986) VOL. 46 NO. 4, PP. 301-312.
 14. JAMES CONANT: "REORGANIZATION AND THE BOTTOM LINE", **IBID**, (1,2/1988) NO. 1, PP. 48-56.
 15. PETER WILENSKY: "ADMINASTRATIVE REFORM - GENERAL PRINCIPLES AND THE AUSTRALIAN EXPERIENCE", IN **PUBLIC ADMINISTRATION**, (1986) VOL. 64. NO. 3, PP. 257-276.
 16. JUDITH B. KAMM: "THE PORTFOLIO APPROACH TO DIVISIONAL INNOVATION STRATEGY", IN **THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGEY**, (SUMMER 1986), PP. 25-37.
 17. WILLIAM K. FOSTER AND AUSTIN K. PRYOR: "THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION", **IBID**, PP. 38-42.

18. STEFANIE MENDELL & DANIEL M. ENNIS: "LOOKING AT INNOVATION STRATEGIES", IN **RESEARCH MANAGEMENT** (5,6/1985). VOL. 28. NO. 3, PP. 33-40.
19. SEAN DE FREINE: "TO CHANGE THE ORGANIZATION, CHANGE THE CULTURE", IN **ADMINISTRATION** (1985) VOL. 32. NO. 4, PP. 460-482.
20. SEAN DE FREINE: "TO CHANGE THE ORGANIZATION, CHANGE THE CULTURE", **IBID**, VOL. 33, PART B, PP. 116-130.
21. FARIBORY DAMANPOWER & WILLIAM M. EVAN: "ORGANIZATIONAL INNOVATION AND PERFORMANCE; THE PROBLEM OF ORGANIZATIONAL LAG", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY** (1984) VOL. 29, PP. 392-409.
22. PROF. YEHEZKEL DROR, "OPTIONS FOR INCREASING INNOVATIVENESS", 6/1986.
23. AIKEN M. & HAGE J. "THE ORGANIC ORGANIZATION AND INNOVATION", **SOCIOLOGY**, VOL. 5. NO. 1. JAN. 1971. PP. 63-81.
24. NORMAN R. "ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS: PRODUCE VARIATION AND REORIENTATION", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, 16, 2, JUNE, 1971.
25. SHEPARD H.A. "INNOVATION RESISTING AND INNOVATION PRODUCING ORGANIZATIONS", **JOURNAL OF BUSINESS**, 40, 4, OCTOBER 1967.
26. LIN N. & ZALTMAN G. "ON THE NATURE OF INNOVATION", **AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST**, 14, 5, JUNE-JULY 1971.
27. MOHR L.B. "DETERMINANTS OF INNOVATION IN ORGANIZATION", **AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW**, VOL. 63, NO. 1.
28. DUNCAN R. & RADNOR M. "A STRATEGY FOR INSTITUTIONALIZING CHANGE. INTERVENTION ORGANIZATIONS: AN ACTION MODEL", A PAPER PRESENTED AT 17TH INT. CONFERENCE OF APPLIED PSYCHOLOGY. LIEGE, BELGIUM, JULY 1971.
29. ARCHIBALD K.A. "THREE VIEWS OF THE EXPERTS ROLE IN POLICY MAKING SYSTEMS ANALYSIS, INCREMENTALISM AND THE CLINICAL APPROACH", **POLICY SCIENCES**, VOL. 1 NO. 1, SPRING 1970.
30. BALDRIDGE V.J. & BRINKMAN R. "ORGANIZATIONAL INNOVATION INDIVIDUAL, ORGANIZATION AND ENVIRONMENT IMPACTS", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, VOL. 20, JUNE 1975.
31. ROSNER M. "ADMINISTRATIVE CONTROLS AND INNOVATION", **BEHAVIORAL SCIENCE**, VOL. 13, JANUARY 1968.
32. HAIVCEK J.D. & V.A. THOMPSON, "BUREAUCRACY AND NEW PRODUCT INNOVATION", **ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL**, VOL. 16, NO. 3,

SEPTEMBER 1973.

33. RICHARD F. ELMORE, "ORGANIZATIONAL MODELS OF SOCIAL PROGRAMS IMPLEMENTATION", IN **PUBLIC POLICY**, VOL. 26. NO. 2. (SPRING 1978), (185-228).

34. פרופ' תיאודור ד. וינשל: איך לשנות את המינהל הממשלתי בישראל, אונ' ת"א, הפקולטה לניהול, 1979.

35. רא"ל דן שומרון: "המפח"ש - הבסיס להתפתחות כוחות השדה", צה"ל בחילו, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1988.

36. אלוף משה בר-כוכבא: "מה חידש המפח"ש, הרהורים וערעורים" (שמור), מערכות, מס' 12/1987.

37. אלוף משה בר-כוכבא: "תמורות ומגמות בבניין צה"ל", סקירה חודשית, מס' 4-3, 1988.

38. אלוף מיל' ד"ר יוסף אבידר: "הנחת היסודות לצה"ל", סקירה חודשית, פברואר-מארס, 1983, הוצאת מטכ"ל.

39. תסקיר מה"ד, מס' 1, ינואר 1978, הוצאת מטכ"ל.

עיתונים:

הארץ

79.25.12, 19.12.79, 14.12.79, 12.12.79, 30.11.79, 27.10.78, 22.6.78, 18.8.77, 15.8.77, 9.8.77, 10.10.83, 7.10.83, 23.8.83, 11.8.83, 23.9.80, 19.9.80, 14.9.80, 23.7.80, 14.1.80, 7.1.80, 16.5.86, 12.1.84

מעריב

6.10.83, 25.3.83, 18.1.80, 6.1.80, 14.12.79, 12.12.79, 3.12.79, 30.11.79, 7.12.77, 17.8.77, 7.12.84, 9.1.84, 4.11.83

ידיעות אחרונות

19.9.88, 23.5.88, 26.8.86, 24.9.80, 15.9.80, 14.12.79, 29.11.79

במחנה

1.2.89, 18.1.84, 13.7.83, 29.6.83, 7.12.79. ("חמש שנים למפח"ש").

דבר

8.4.83, 21.12.79, 14.12.79, 12.12.79

על המשמר

29.9.80, 23.9.80

העולם הזה

17.9.80

חדשות

2.4.89

הצופה

6.10.83

.VOL.3, NO. 3, SUMMER 1986, JOURNAL IDF

.NO. 17, SUMMER 1989, JOURNAL IDF

ראיונות

1. אלוף (מיל') עוזר ויצמן - 17/5/88 - שר ביטחון מ"מ 6/1977 עד 5/1980.
2. משה ארנס - 28/5/88 - שר ביטחון מ"מ 2/1983 עד 9/1984.
3. תא"ל (מיל') מרדכי ציפורי - 10/6/85 - סגן שר ביטחון מ"מ 6/1977 עד 1982.
4. רא"ל (מיל') מוסה גור - 25/5/88 - רמטכ"ל מ"מ 4/1974 עד 4/1978.
5. רא"ל (מיל') רפאל איתן - 14/5/85 - רמטכ"ל מ"מ 4/1978 עד 4/1983.
6. רא"ל (מיל') משה לוי - 14/11/88 - רמטכ"ל מ"מ 4/1983 עד 4/1987, אלוף פיקוד מרכז לשעבר.
7. רא"ל דן שומרון - 23/8/89 - רמטכ"ל מ"מ 4/1987 - סגן רמטכ"ל, מפקד מפח"ש, אלוף פיקוד דרום, קצח"ר לשעבר.
8. אלוף (מיל') ישראל טל (סליק) - 3/6/88, 20/6/88, 21/6/88 - סגן רמטכ"ל לשעבר, כותב תוכנית"טל - 20/6/88 מפכ"ש. 21/6/88
9. אלוף (מיל') אמיר דרורי - 24/7/88 - מפקד מפח"ש, אלוף פיקוד צפון, ראש מה"ד לשעבר.
10. אלוף (מיל') אביגדור (יאנוש) בן-גל - 10/7/88 - אלוף פיקוד צפון לשעבר (1977-1982).
11. אלוף (מיל') שמואל גונן (גורודיש) - 22/4/88 - כותב "מפח"ש".
12. אלוף (מיל') מוסה פלד - 31/10/88 - מפקד גייסות שריון לשעבר (1974-1979).

13. אלוף (מיל') אברהם (אברשה) טמיר - 21/5/85 - ראש אג"ת לשעבר, בתקופת הכנת ספר-טל.
14. אלוף (מיל') מנחם מרון (מנדי) 28/7/88 - מפקד מכללה לביטחון לאומי לשעבר (בעת הדיון על מפח"ש).
15. אלוף (מיל') אברהם רותם - 17/11/88 - ראש מה"ד לשעבר (1975-1978).
16. אלוף אורי שגיא - 11/8/89 - מפקד מפח"ש מאז 8/1986.
17. אלוף מנחם עיינן - 20/6/88 - ראש אג"ת, ראש אג"א לשעבר.
18. אלוף מתן וילנאי - 28/7/88 - קצח"ר, ראש אכ"א לשעבר.
19. אלוף יעקב לפידות - 14/6/88 - סגן מפקד מפח"ש לשעבר (בתקופת אמיר דרורי).
20. תת-אלוף (מיל') איציק בן דב - 26/6/88 - קצין הנדסה ראשי לשעבר (1972-1976).
21. תת-אלוף (מיל') אבישי כץ - 10/7/88 - קצין הנדסה ראשי לשעבר (1979-1983).
22. תת-אלוף (מיל') יהודה כהן - 28/6/88 - קצין הנדסה ראשי לשעבר (1983-1985).
23. תת-אלוף עמוס כץ - 2/10/88 - קצין שריון ראשי (ראשון) לשעבר (1983-1986).
24. תת-אלוף (מיל') אברהם בר-דוד - 27/6/88 - קצין תותחנים ראשי ועוזר ראש מה"ד (בתירגום האופרטיבי של תכנית-טל) לשעבר (1976-1979).
25. תת-אלוף (מיל') עודד טירה - 20/5/88 - קצין תותחנים לשעבר (בעת הקמת המפח"ש).
26. תת-אלוף יוסף שניר (שש) - 26/6/88 - עוזר ראש אג"א לשעבר.
27. צבי שור - 13/5/85 - יועץ כספי לרמטכ"ל וראש אגף תקציבים של משרד הביטחון לשעבר.
28. אל"מ (מיל') יעקב הייכל - 3/6/85 - עוזר לראש אג"ת (אברשה) טמיר, מזכיר ועדת החירוש, לשעבר.

על הספר

חידוש ארגוני הוא תהליך הכרחי בארגון המודרני. זה איננו תהליך פשוט. ביצועו קשה ומורכב ותוצאותיו עלולות להיות מסוכנות לארגון ולמנהליו. ספר זה מתאר את תהליך החידוש הארגוני, על כל מאפייניו והיבטיו, משלב הייזום ועד למיסודו ולהטמעתו. המקרה מהמציאות, שנבחר לתיאור תהליך החידוש, הוא הקמת מפקדת חילות השדה (מפח"ש) בצה"ל.

הספר נועד לאנשי הרמה הממונה בארגון (בעלי-בית, פוליטיקאים) ולמנהלים המבצעים שינויים וחידושים בארגוניהם, לאנשי אקדמיה, לסטודנטים, לעוסקים בתחום מקצועי זה, לאנשי צבא, באשר הם ולציבור הרחב המתעניין בצה"ל, בניהולו ובהתפתחותו.

עבודה זו עוסקת בהקמת המפח"ש כחידוש ארגוני בצה"ל. בכך היא משלבת עיסוק בנושא של "חדשנות ארגונית" עם מחקר אמפירי בתחומי ארגון ותפקוד צה"ל. מדובר בעבודה מצטיינת מבחינות שונות:

- א. עבודה חלוצית בנושא מעניין ביותר;
- ב. גישה יוצאת דופן לחומר אמפירי, הנחשב בארץ בדרך כלל כבלתי-נגיש או חסוי ביטחונית (וזאת בעבודה שאינה מסווגת ביטחונית);
- ג. שילוב טוב בין תיאוריה ארגונית למחקר אמפירי.

אני עצמי למדתי רבות מן העבודה, שהיא מקורית מעל ומעבר למקובל בעבודות מסוגה.

פרופ' יחזקאל דרור

על המחבר

דודי שלום, יליד ישראל, מוסמך (בהצטיינות) במינהל ציבורי באוניברסיטה העברית. במסגרת המשך לימודים לתואר שלישי התמחה בתחום החדשנות הארגונית וחיבר את עבודת המחקר המעובדת לספר זה. העבודה זכתה בשני פרסים אקדמיים בשנת 1989. המחבר (רס"ן במיל') עסק בתפקידי ניהול שונים במגזר הפרטי והציבורי. כיום מנהל את "או"ן - ארגון וניהול", מכון להדרכה ניהולית ולייעוץ ארגוני, הנותן שירותי הדרכה וייעוץ בתחומי הארגון והמינהל לחברות, למפעלים, למוסדות ציבור ולרשויות מקומיות.

דודי שלום מרצה בתחומי הארגון והמינהל במוסדות להשכלה גבוהה ובמסגרות להשכלת מבוגרים. פירסם עד כה: יסודות בארגון ומינהל, קובץ מקורות בעברית (כרכים א' וב') ומאמרים בנושאי חדשנות ארגונית, הנעה ופיתוח בארגון, הנעה ארגונית בשלטון המקומי, קורפורטיזם.

