

דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל וזרוע הים: הצורך במהפך תפיסתי ומבני בזרוע הים

שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם עוד נספח לפעילות של זרוע הים, אלא רכיב אסטרטגי מרכזי שמטרתו לקדם את האינטרסים הביטחוניים, הטכנולוגיים והמדיניים של ישראל בזירה הימית. מלחמת "חרבות ברזל" הייתה רגע מבחן, אך אנחנו רחוקים מהטמעה בשגרה כתהליכים מבוססי נהלים ולא פרסונות



ביקור מפקד חיל הים היווני בישראל (2022). בעידן זה, שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה צבאית אינם מותרות, אלא רכיבים הכרחיים באסטרטגיית הביטחון הכוללת. צילום: דו"ץ

הדיפלומטיה הצבאית כוללת מגוון רחב של פעילויות - מתרגילים משותפים וחילופי ידע ועד לסיוע ביטחוני ובניית קשרים אישיים - כולן מכוונות לחיזוק היציבות, בניית אמון וקידום אינטרסים משותפים.³ בתוך הדיפלומטיה הצבאית, לדיפלומטיה הימית מקום ייחודי ורב עוצמה. כפי שטען מייזל הכוח הימי הוא הכלי המדיני בעל הגמישות הגבוהה ביותר, מאחר שהוא פועל במרחב נגיש, נייד ובעל אמירה מדינית סמויה או גלויה.⁴ כלי שיט צבאיים משמשים טריטוריה ריבונית ניידת, בעלת יכולת שהייה ממושכת במרחבים בין-לאומיים, גמישות תפעולית ויכולת לשדר מסרים מגוונים - החל מרצון טוב ושיתוף פעולה (goodwill) וכלה באיתות הרתעתי (signaling).⁵ ביקורי

המרחב הימי הופך לזירה גאואסטרטגית מתוחה ורבת חשיבות: נתיבי סחר חיוניים עוברים דרכו, עתודות אנרגיה משמעותיות מצויות בו, והוא משמש זירת עימות ואיתות בין מעצמות וכוחות אזוריים. לישראל, מדינה קטנה בעלת קו חוף ארוך, ובפועל מעין "מדינת אי", תלות עמוקה במרחב הימי, הן מבחינת אנרגיה וסחורות הן מבחינת חופש פעולה מבצעי ומדיני.¹ זרוע הים אמונה על הגנת מרחב זה ועל הבטחת האינטרסים החיוניים של ישראל בו.

בעידן זה, שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה צבאית אינם מותרות, אלא רכיבים הכרחיים באסטרטגיית הביטחון הכוללת. במאמרו של תא"ל ארוז מייזל, "דיפלומטים לובשי מדים" הם שחקנים מרכזיים בקידום יעדי המדינה.²



סא"ל יו"ר רע"ן במד"ן בזרוע הים, במסגרת תפקידיו השונים פעל רבות במחקר ומהלכים משותפים עם שותפים בין-לאומיים ובאחד מתפקידיו האחרונים כרע"ן אופרטיבי היה אמון על שיתופי הפעולה המודיעיניים הבין-לאומיים של זרוע הים

מודיעיני שנועד להרחיב את מסד הנתונים אצל שני השותפים או לאפשר התמודדות מול איומים. שיתופי פעולה אלו באים לידי ביטוי, בין היתר, בתחום הביטחון הימי: סיורים משותפים, לוחמה משותפת נגד איומים כמו פיראטיות, הברחות וטרור, וכן התמודדות מול מפגעים סביבתיים כמו זיהום ימי ומתן סיוע הומניטרי. שת"פ"ים להשגת יעדים משותפים נועדו לחזק את היציבות העולמית. כך מתאפשר לצדדים לשפר יכולות באמצעות תרגילים משותפים והפקת לקחים מתוך אירועים אלו. הפקת הלקחים המשותפת תורמת לבניין כוח לצורך פתרון אתגרים, לעיתים אף משותף, תוך חילופי ידע בתחומים טכנולוגיים, דוקטרינרים ומודיעיניים. אלו מייצרים בתורם אמון ושותפות המאפשרים ניצול מיטבי של חוזקות הצדדים השונים. מנגד התפקידים התחרותיים או הכופים, כוללים שימוש בספינות חיל הים לטובת העברת מסרים לצד מימושם במרחבים שאינם נגישים לזרועות אחרות של המדינה. הדוגמה הטובה ביותר היא היתרון היחסי של זרוע הים - שהייה לאורך זמן. זירות רחוקות, כגון תימן ואיראן, ידרשו מזרוע האוויר שהייה או פעילות ממוקדת לזמן קצוב ללא כוח מעטפת גדול, בעוד לכלי השיט של זרוע הים יכולות שהייה חשאית או גלויה מול חוף אויב ללא צורך בכוח מעטפת גדול כגון תדלוק. היכולות הללו פועלות לעיתים במקביל ואף שזורות זו בזו. זרוע הים נדרשת לכל הרבדים הללו: מיצירת בריתות באזור מזרח הים התיכון והמפרץ הפרסי עד לקידום אינטרסים הרותעתיים מול איראן ואויבים נוספים בזירה הימית.

בעוד דיפלומטיה ימית נתפסת בעולם כנדבך מרכזי באסטרטגיה, בזרוע הים עדיין לא גובשה תפיסה מסודרת לניהול. כיום הוא מבוזר בין גופים שונים, הגוף המסנכרן נטול סמכויות נדרשות, נטול אסטרטגיה רב-שנתית, ולעיתים הוא מנוהל במונחים של "קשרי חוץ" ולא ככלי אסטרטגי רב-עוצמה

בין הפוטנציאל ליישום בפועל, בין כוונה ליכולת אומנם קיים גוף מטה האחראי על תחום השת"פ הבין-לאומי בזרוע הים (ענף תב"ל), אך הוא חסר סמכויות, אחריות ויכולת בקרה אמיתית על כל הגופים העוסקים בתחומי השת"פ, אלא אם הנושא מגיע לפתחם בתכנון ביקור שותף בישראל או תכנון נסיעת עבודה למדינת שותף. כיום הפעילות הבין-לאומית בזרוע הים מבוצעת בין כמה גופים עיקריים: תב"ל כגוף הסנכרון הראשי, מספן המודיעין, מחלקת מבצעים, מחלקת תוה"ד, מחלקת אמל"ח ושייטת 13. כל אחד מהם מקיים שת"פ בתחומו וחלקם בעלי גוף שת"פ עצמאי, לעיתים בלי ידיעה על פעילות מקבילה ולעיתים אף עם מסרים שונים, זאת ללא מרכז כובד אסטרטגי או סנכרון מוסדי מקצועי. ניתוק זה גורם להחמצת הזדמנויות למינוף (למשל, איסוף מודיעין תרגיל, או קידום עסקה ביטחונית במהלך ביקור רשמי), בזבוז משאבים ופוטנציאל למבוכה או נזק מדיני. ולדוגמה, תרגילים מתוכננים ללא יד מכוונת שרואה את השלם הזרועי ולכן הזרוע לא מממשת את הפוטנציאל המלא של התרגיל (ללא מנהלת מודיעין או מסרי השפעה לדוגמה).

נמלים, תרגילים משותפים, סיוע הומניטרי והפגנת נוכחות הם רק חלק מהכלים בארגו הכלים של הדיפלומטיה הימית, המאפשרים למדינות לעצב את הסביבה האסטרטגית הימית לטובתן.

עבור ישראל, הסביבה הימית כוללת שחקנים תוקפניים (איראן, חזבאללה, חמאס), זירות עימות דינמיות (הים האדום, המזרח התיכון), ומנגד פוטנציאל רב לשיתופי פעולה עם ציים שותפים: ארצות הברית, קפריסין, יוון, מדינות הסכמי אברהם ואחרים. שיתופי הפעולה הבין-לאומיים מאפשרים בניין כוח (רכש אמל"ח, למידה טכנולוגית ומבצעית), הרחבת הידע והיכולות המודיעיניים, הגברת הלגיטימציה הבין-לאומית לפעולותיה, חיזוק ההרתעה, יצירת שותפויות מבצעיות וקידום אינטרסים מדיניים ואסטרטגיים.

עם זאת, בעוד דיפלומטיה ימית נתפסת בעולם כנדבך מרכזי באסטרטגיה, בזרוע הים עדיין לא גובשה תפיסה מסודרת לניהול. כיום הוא מבוזר בין גופים שונים, הגוף המסנכרן נטול סמכויות נדרשות, נטול אסטרטגיה רב-שנתית, ולעיתים הוא מנוהל במונחים של "קשרי חוץ" ולא ככלי אסטרטגי רב-עוצמה.

החשיבות האסטרטגית של דיפלומטיה ימית: שותפויות, הרתעה והשפעה

קן בות' טוען שמדינות ימיות מנצלות את המרחב הימי לטובת שלוש מטרות: העברת סחורות ואנשים, הקרנות עוצמה דיפלומטיות או צבאיות וניצול משאבי טבע בים. בהתאם לכך מדינות השתמשו בספינות שלהן גם בתפקיד דיפלומטי או פוליטי לטובת השפעה על הסביבה או ממשלות אחרות.⁶

מכאן שדיפלומטיה ימית אינה מטרה בפני עצמה, אלא אמצעי משמעותי לקידום מטרות מדיניות, ביטחונית ואסטרטגיות. מדינה שמבינה כי הדיפלומטיה הימית והכוח הימי שלה הם רכיב מרכזי באסטרטגיה המדינית היא הודו. לראיה, ב-2015 פרסם ראש ממשלת הודו נרנדרה מודי את יוזמת SAGAR (Security & Growth for all in the region) לחיזוק הקשרים הכלכליים והביטחוניים של הודו ושכנותיה הימיות, לטובת חיזוק הביטחון הימי באוקיינוס ההודי. זאת מתוך ההבנה שהיוזמה תוביל לביטחון גבוה יותר במרחב המים הכלכליים ומרחב הסחר הימי של הודו.⁷⁸

ניתן לחלק את תפקידיה העיקריים של הדיפלומטיה הימית לשניים: תפקידים "שיתופיים" (cooperative) ותפקידים "תחרותיים" או "כופים" (competitive/coercive),⁹ אם כי הגבול ביניהם לעיתים מטושטש.

התפקידים השיתופיים כוללים ביצוע מבצעים משותפים "כתף אל כתף", כגון "מבצע קשת פוסידון" בים האדום, ושילוב קואליציות של כמה מדינות, זאת לצד הקמה של מוקדי שליטה משותפים. מוקדים אלו יכולים לכלול גם שת"פ



תרגיל "מגן דיגיטלי" של זרוע הים והצי החמישי האמריקני (2022). שתי פנים להשגת יעדים משותפים נועדו לחזק את היציבות העולמית. צילום: הצי החמישי, צבא ארצות הברית. צילום: דו"ץ

פעולה מודיעינית הניב תוצאות קונקרטיות? האם בניית קשרים עם צי מסוים תרמה ליכולת המבצעית? היעדר מדידה מקשה על למידה ארגונית, הפקת לקחים והצדקת הקצאת משאבים עתידית לתחום חשוב זה. כפי שמדגיש אברורכן "ביטוי אמיתי של דיפלומטיה צבאית הוא כאשר תרגיל או שיח תורמים ליכולת להפעיל כוח ולבנות בריתות. אם אין מדידה - אין תועלת."¹¹

זירות רחוקות, כגון תימן ואיראן, ידרשו מזרוע האוויר שהייה או פעילות ממוקדת לזמן קצוב ללא כוח מעטפת גדול, בעוד לכלי השיט של זרוע הים יכולות שהייה חשאית או גלויה מול חוף אויב ללא צורך בכוח מעטפת גדול כגון תדלוק

ולבסוף חשוב להדגיש את התפיסה של העשייה הבין-לאומית והמשגתה, בראיית תפיסת העשייה בתחום נכון להיום היא כ"קשרי חוץ" אשר מפחיתה מערך הכלי ומצמצמת את פוטנציאל ההשפעה שלו, ולא כ"שיתוף פעולה בין-לאומי" אשר נותן לפעילות משמעות אסטרטגית עמוקה יותר. אומנם המושגים קיימים ובוצע שינוי של ההמשגה ברמה הצה"לית ואף הזרועית אך הם לא מוטמעים מספיק לטעמי ומהותם לא מוטמעת בצורה מספקת, וכאן בין היתר הפער התפיסתי, משמע תפיסת ה"קשרי חוץ" (Foreign Liaison) מתמקדת בעיקר בתיאום טקטי, בעוד תפיסת ה"שיתוף הפעולה הבין-לאומי" (International Cooperation) או "דיפלומטיה ימית" מחייבת ראייה אסטרטגית וניהול פרואקטיבי.

החשיבות בסנכרון אינה רק הסנכרון הפנימי אלא גם חיצונית, שכן הדיפלומטיה הימית אינה מתקיימת בוואקום, והיא חייבת להיות חלק מאסטרטגיה לאומית כוללת ומתואמת עם כלל מאמצי המדינה בתחום הביטחוני והמדיני.¹⁰ חוסר סנכרון עלול להוביל לכפילויות, החמצת הזדמנויות חיוניות, תקלות אבטחת מידע, העברת מסרים סותרים או פעולות שאינן עולות בקנה אחד עם המדיניות הלאומית, הצה"לית או האמ"נית. מכאן שהמבנה הנוכחי, ובייחוד הסמכות והאחריות של הגוף הקיים, אינם תומכים בניהול אסטרטגי מתואם ומבוקר מקצועית.

יש לציין שאותו ביזור וחוסר הסנכרון מועצמים אף יותר כאשר אין אסטרטגיית שת"פ זרועית, בתור מצפן הצפון של גופי השת"פ, ולא הבנה מעמיקה ומוגדרת של הצרכים והאינטרסים של כל מדינה שותפה, מה שמקשה על מיצוי הפוטנציאל הטמון בשיתוף הפעולה. כלומר חסרה הגדרה של מטרות אסטרטגיות לשיתוף הפעולה, סדרי עדיפויות בין מדינות ובין תחומי פעילות (למשל, בניין כוח מול מודיעין מול דיפלומטיה טהורה) והקצאת משאבים בהתאם לצורך הישראלי והצורך של השותף. לפיכך קשה למקד מאמצים, למדוד הצלחה לאורך זמן ולהבטיח שהפעילות אכן משרתת את היעדים האסטרטגיים ארוכי הטווח של הזרוע ושל צה"ל. כמו כן, שיתופי הפעולה נמדדים בעיקר על פי עמידה בתוכניות עבודה ולא על פי ערכם האסטרטגי וההישגים הממשיים אל מול ההשקעה. ללא מדדי הצלחה ברורים (Key - KPIs - Performance Indicators) קשה להעריך את האפקטיביות והתרומה של שיתופי הפעולה השונים ליעדי הזרוע. האם תרגיל מסוים השיג את מטרותיו הדיפלומטיות? האם שיתוף



ביקור מפקד הצי החמישי האמריקני בישראל (2021). היעדר סנכרון ארגוני עלול לגרום ל"אובדני תיאום" נרחבים, לפגיעה ברצף המידע וביכולת להתאים פעולות בין יחידות. צילום: הצי החמישי, צבא ארצות הברית

המבצעות חייבו תיאום מתמשך בין גורמי מודיעין, תיאום בין-לאומי, מבצעים, אמל"ח ותוה"ד. נוצרו מנגנוני שיח, הוקם חמ"ל קש"ח אחד, התקיימו דיונים סדירים, וחלק מהפעולות בוצעו בשותפות עם גופים זרים תוך אינטגרציה מבצעית, הגם שזו לא הייתה מושלמת, הייתה זו פריצת דרך.

אולם נצפה שהמנגנונים שהוקמו לא מבוססים בתרבות הארגונית, נחלשו לאחר שוך הקרבות וייתכן שהם אף ימשיכו להיחלש עד להיעלמותם לאחר המלחמה לנוכח חוסר אמון בין המערכות השונות בזרוע. זו הייתה תחילתה של הבנה מערכתית, אך היא טרם הפכה לשיטה. כדי שהסנכרון והראייה האסטרטגית לא יהיו נחלת חירום בלבד יש להטמיעם כשגרה. תרגיל "ים כחול" (מייצג תרגילים אמיתיים כגון "נובל דינה"). זרוע הים מארחת תרגיל רב-לאומי גדול עם ציים ידידותיים ממערב וממדינות הסכמי אברהם. המטרות המוצהרות הן שיפור יכולת פעולה משותפת והפגנת עוצמה אזורית. אולם שעה שמספן ים (מחלקת מבצעים ומחלקת תוה"ד) מתכנן ומנהל את התרגיל בהיבט הטקטי-מבצעי, מספן המודיעין מנסה לנצל את ההזדמנות לאיסוף מידע או לשיתוף מידע. בה בעת, גורמי מטה אחרים (כמו מחלקת אמל"ח) רואים בתרגיל הזדמנות להציג יכולות או ללמוד על טכנולוגיות, אך לא משולבים מספיק בתכנון, והנספח הצבאי במדינה מארחת אחת אינו מעודכן בכל פרטי התרגיל ומטרותיו הדיפלומטיות. משרד החוץ אינו שותף מלא בהגדרת היעדים המדיניים של התרגיל. בשל חוסר סנכרון ותכנון אסטרטגי כולל התרגיל נחשב מוצלח מבחינה מבצעית, אך הפוטנציאל המודיעיני,

בארגונים גדולים פועלות יחידות שונות שלעיתים מטפלות בנושאים חופפים או משלימים, ולכן נחוץ מנגנון תיאום, הכולל סנכרון מדיניות ושיתוף מידע, שיבטיח עבודה הרמונית בין היחידות וימנע כפילויות וסתירות בין המשימות. הספרות בתחום מדגישה כי ניהול תקשורת פנימית מסודרת ותיאום בין-מחלקתי הם תנאים חיוניים ליעילות התפעול של הארגון.¹² שיתוף פעולה מבוקר בין-מחלקתי נחשב מנגנון מרכזי לשיפור ביצועי הארגון: שיתוף המשאבים המשותפים בין היחידות מאפשר חלוקת סיכונים טובה יותר ומשאבים ייחודיים ותורם להגברת היעילות הכוללת.¹³ לעומת זאת, היעדר סנכרון ארגוני עלול לגרום ל"אובדני תיאום" נרחבים, לפגיעה ברצף המידע וביכולת להתאים פעולות בין יחידות, דבר המתבטא בחוסר יעילות, בייצור כפילויות ומשימות מיותרות ואף בסתירות פנימיות שפוגעות בביצועי הארגון.¹⁴

מלחמת "חרבות ברזל": השינוי שכבר החל והמהפך שעדיין נדרש

לפני מלחמת "חרבות ברזל" התנהלה הפעילות הבין-לאומית בזרוע הים ברובה כחלק מתוכנית עבודה קבועה וחוזרת על עצמה ללא בחינת התרומה לזרוע, כתגובה להזדמנויות וללא סנכרון בין גופים מרכזיים כמו מחלקת מבצעים, מספן המודיעין, תוה"ד וענף תב"ל. שיתוף הפעולה נתפס לעיתים כהיבט נלווה - טכני או פרוטוקולי - ולא ככוח מגדיר תכלית או תורם ישיר לבניין הכוח. במהלך המלחמה התמונה השתנתה: האילוצים וההזדמנויות



התרגיל הבין-לאומי "נובל דינה" (2023). בשל חוסר סנכרון ותכנון אסטרטגי כולל התרגיל נחשב מוצלח מבחינה מבצעית, אך הפוטנציאל המודיעיני, הטכנולוגי והדיפלומטי ממוצה באופן חלקי בלבד. צילום: דו"ץ

מותאמים לדרגת המתארח ולא נחשב אירוע מרכזי בזרוע הים למרות השפעות על גופים רבים כגון מחלקת אמל"ח, השייטות השונות, מד"ן ומחלקת מבצעים. ולפיכך הביקור מתנהל ברמה הזרועית על הצד הטכני - אך ההזדמנות האסטרטגית מוחמצת.

בכל אחד מהמקרים - האנרגיה, המשאבים והכוונה היו קיימים. אך חסר החיבור, הסנכרון, הבקרה וההובלה האסטרטגית. ללא מנגנון אחד בעל סמכות ואחריות שמרכז את כל ההיבטים - מדיני, מודיעיני, מבצעי, בניין כוח - אין שיטתיות, אין תעודף, אין מדידה ואין איתור הזדמנויות עתידיות.

מה צריך להשתנות ואיך

גיבוש תפיסה אסטרטגית רב-שנתית לניהול השת"פ הבין-לאומי. בבסיס כל שינוי עומדת ההבנה כי שת"פ בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם פעולה טקטית או טקסית - אלא כלי אסטרטגי מובהק כחלק מהאסטרטגיה הזרועית ולא שייכת למספן כזה או אחר, אלא כל פעולה שעושה יחידה או אדם בודד משפיעה על כלל הזרוע.

יש לנסח תפיסה רב-שנתית סדורה, המעוגנת באסטרטגיה הרב-שנתית של צה"ל בכלל וזרוע הים בפרט, המבוססת על צורכי בניין כוח, יעדים מדיניים, אילוצי זירה, הערכת המצב המודיעינית והמדינית והערכת יכולות הזרוע. עקרונות

הטכנולוגי והדיפלומטי ממוצה באופן חלקי בלבד. יוזמת שת"פ עם "מדינה ירוקה" (שם בדוי). קצין בכיר בזרוע מפתח קשר אישי טוב עם מקבילו ב"מדינה ירוקה", מדינה בעלת חשיבות אסטרטגית פוטנציאלית. על בסיס הקשר האישי, עולה יוזמה לשיתוף פעולה בתחום ספציפי (למשל, לוחמה נגד צוללות). אולם היוזמה מקודמת באופן מקומי על ידי אותו קצין, ללא בדיקה מספקת של ההתאמה לאסטרטגיה הכוללת של הזרוע או של צה"ל מול אותה מדינה. אין הקצאת משאבים מסודרת, והתיאום עם גורמים אחרים (מודיעין, תכנון, משרד החוץ) זניח. גורם אחר בזרוע מנסה במקביל לקדם שת"פ עם אותה מדינה בתחום אחר, מבלי לדעת על היוזמה הראשונה. מכאן יוצא שהיוזמה עשויה להיתקע בשל חוסר משאבים או חוסר התאמה אסטרטגית, או לחילופין לגרום לכפילות מאמצים ולבלבל את השותף הזר. הזדמנות לבנות מערכת יחסים אסטרטגית סדורה מוחמצת, והפעילות נשארת ברמה הטקטית והאישית.

ביקור בכיר - ראש ארגון המודיעין הימי הראשי בארצות הברית (אדמירל שלושה כוכבים) מגיע לביקור בזרוע. מדובר בדמות מרכזית והמשפיעה ביותר בהיבטי מחקר מודיעיני ימי וחקר אמל"ח אויב ימי בארצות הברית. הוא בעל קשר ישיר למקבלי ההחלטות ונחשב מקבל החלטות בפני עצמו. הביקור מוגדר כביקור של מספן המודיעין ולפיכך לא מקבל משאבים

התפיסה צריכים לכלול:

חזון ותכליות על. הגדרת המטרות האסטרטגיות שאותן נועד השת"פ לשרת (הרתעה, מודיעין, בניין כוח, השפעה אזורית, לגיטימציה, בניין כוח באמל"ח וכשירות מבצעית וכדומה); מיפוי השותפים וסדרי עדיפויות - דירוג מדינות וארגונים לשיתוף פעולה לפי חשיבות אסטרטגית ותחומי עניין משותפים. דירוג תחומי השת"פ (מבצעי, מודיעיני, טכנולוגי, אורך נשימה, כוח אדם, דיפלומטי); תחומי פעולה - מבצעי, בניין כוח יכולות וכשירות, מודיעיני, דיפלומטי; מנגנוני תיאום - פנים וחץ זרועיים ואל מול גופים מחוץ לצה"ל; תוכנית רב-שנתית - תוכנית עבודה קונקרטית עם יעדים מדידים לטווח הבינוני והארוך.

הובלת התהליך על ידי רע"ן תב"ל זרוע הים בשילוב כלל בעלי התפקידים הרלוונטיים ממספן ים, מד"ן, מספן המטה ומצ"ד. אישור האסטרטגיה ייעשה מול רמ"ט זרוע הים.

הגדרת יעדים ותכליות רב-שנתיים (SMART¹⁵). כדי לבנות כלי מדיד, מדויק ובר השגה, יש לנסח את היעדים באופן מדויק (מטרה ברורה, ממוקדת וניתנת להערכה), מתוך סל הכלים הנתון בידי המפקד, ובהתאם למטרות האסטרטגיות של הארגון, במסגרת זמן סבירה. דוגמאות: הגדלת מספר תרגילים עם מדינה מסוימת ב-30% תוך שנתיים, מספר נסיעות קבוע של קצין קישור, זמני מענה לצי"ח מודיעיני או יזום העברת מידע על ידי השותף.

פיתוח והטמעת כלי מדידה והערכה (KPIs). התמקדות בתפוקות המשרתות את האסטרטגיה והתכליות שנקבעו מבעוד מועד ובערך האסטרטגי והטקטי המוסף. יש לפתח מערכת מדידים כמותיים ואיכותניים להערכת האפקטיביות של פעילויות השת"פ והדיפלומטיה הימית. הכלי יתייחס לתחומים קבועים מראש (תרגילים, מבצעים, דיפלומטיה, מודיעין ובניין כוח), הניתנים למדידת תשומה, באמצעות תרגילים משותפים, כמות התמיכה המבצעית, ביקורי משלחות הדדיות ועוד, ומדידת תפוקה על ידי למידה ושיפור יכולות בסיס ומבצעיות חדשות, תחקור הפעילות המבצעית, פתיחת ערוצי שת"פ חדשים וכדומה. סיכומם של כלל המדדים יהיה חישוב של מדדי ההשפעה הנמדדים באמצעות הערכות מצב מודיעין, מבצעים ובניין כוח. כל אלה יתורמו ליציבות האזורית, לחיזוק מעמדה של ישראל ולשינוי ביכולות מבצעיות בשל שת"פ.

יש לעגן את המדדים בתוכנית העבודה השנתית והרב-שנתית ולבצע תחקור חציוני לשיפור מתמיד. כמובן שמדובר לא רק במערכת של כללים, אלא מומלץ לעגן אותה במערכת ממחושבת, שקופה לכל הגופים, בעלת לוחות שליטה (Dashboard) מבוססי בינה מלאכותית לאיתור צרכים ולאיחור הזדמנויות משותפות.

הקמת גוף מרכזי לניהול הדיפלומטיה הימית. לאחר גיבוש תפיסה, יעדים ומדדים, נדרש גוף תכנוני וביצועי שישם, ירכז וינהל את מאמצי השת"פ הבין-לאומי והדיפלומטיה של זרוע הים. גוף בעל סמכות ואחריות לסנכרון ובקרה על כל העוסקים במלאכת השת"פ. גוף זה יעסוק בגיבוש האסטרטגיה ותוכנית העבודה הרב-שנתית והשנתית, לצד בקרה על מימוש, סנכרון פנים זרועי בין כל הגופים, סנכרון חוץ זרועי וניהול המשאבים, פיתוח מקצועי של העוסקים במלאכה בכל הזרוע, הובלת תהליכי הפקת לקחים ויישום הפרוטוקול הדיפלומטי בהסתכלות תחומית ועניינית.

הגוף יכלול קצינים בעלי רקע מבצעי, מודיעיני וטכנולוגי, לצד מומחים עם רקע דיפלומטי, מדיני ואסטרטגי לטובת הובלת התהליכים הדיפלומטיים. ראש הגוף צריך להגיע מעולם המודיעין או העולם המבצעי ולעבור הכשרה בנושא הדיפלומטיה/שת"פ בין-לאומי. הקמת גוף זה תבוא רק לאחר שינוי התפיסה.

בבסיס כל שינוי עומדת ההבנה כי שת"פ בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם פעולה טקטית או טקסית - אלא כלי אסטרטגי מובהק כחלק מהאסטרטגיה הזרועית ולא שייכת למספן כזה או אחר, אלא כל פעולה שעושה יחידה או אדם בודד משפיעה על כלל הזרוע

יישום ההמלצות כרוך באתגרים, ביניהם הצורך בהקצאת משאבים ייעודיים (תקציב, כוח אדם), התמודדות עם תרבות ארגונית קיימת ואינרציה בירוקרטית, ניתוח והחלטה על מבנה ארגוני נכון אשר יכלול הגדרות ברורות של סמכות מקצועית וסמכות פיקודית ופיתוח המומחיות בתחום הדיפלומטיה הימית. הצלחת המהלך תלויה בגיבוי פיקודי, בהבנת החשיבות האסטרטגית של התחום על ידי כלל הדרגים, בשיתוף הפעולה של כל העוסקים בנושא, מאסטרטגיה ועד שת"פ בין-לאומי על כלל תחומיו, וביכולת ליצור מנגנוני סנכרון אפקטיביים שיפעלו להלכה למעשה.

סיכום

שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם עוד נספח לפעילות של זרוע הים. הם רכיב מרכזי באסטרטגיה הזרועית שמטרתו לקדם את האינטרסים הביטחוניים, הטכנולוגיים והמדיניים של ישראל בזירה הימית. כפי שהודגם - הפוטנציאל הרחב של דיפלומטיה ימית עודנו רחוק ממימוש. חוסר בתפיסה כוללת, מבנה מבוזר, חוסר מדידה וסנכרון - כל אלו פוגעים לא רק באפקטיביות, אלא גם בזומה, בלמידה ובאמון השותפים.

מלחמת "חרבות ברזל" הייתה רגע מבחן. ברגע האמת הצלחנו לייצר סנכרון, שיח וחיבורים מבצעיים ומודיעיניים שלא התקיימו קודם - אך אנחנו רחוקים מהטמעה בשגרה כהליכים מבוססי נהלים ולא פרסונות וחיזוק "גלגלי השיניים" בזרוע.

המאמר הנוכחי מציע מפה לשינוי: גיבוש תפיסה סדורה, הגדרת מטרות ומדדים, יצירת מנגנוני סנכרון ולבסוף הקמת גוף ניהול מרכזי בעל סמכות ואחריות. זהו מהלך עמוק שדורש מחויבות של גופים רבים בזרוע ומעורבות מפקדים בכלל הגופים להטמעתו ומדידתו. המהלך ושינוי התפיסה מ"קשרי חוץ" טקטיים ל"שיתופי פעולה אסטרטגיים" הם צו השעה. אם נרים את הכפפה, נוכל לבנות מערכת שתדע לא רק להגיב לשותפויות, אלא להוביל אותן. לא רק להשתלב בזירה הימית הבין-לאומית, אלא לעצב אותה.

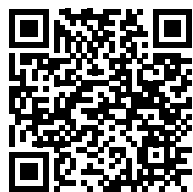
ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



- SHARMA, R. (2022). INDIA'S MARITIME DIPLOMACY (SAGAR POLICY AS THE FOCAL POINT). RESEARCH INSTITUTE FOR EUROPEAN AND AMERICAN STUDIES 7
רז, ד' ולנג, נ' (2020) 8
SHARMA, R. (2022) 9
על הקשר בין שיתוף פעולה צבאי לדיפלומטיה מדינית 10
כוללת, אדלשטיין, מ' (2020). תפקיד שיתוף הפעולה הצבאי בדיפלומטיה המדינית. בין הקטבים, גיליון 24-25
אבו-רוכן, ע' (2020). דיפלומטיה צבאית במרחב פעולה מוגבל, סין במקרה בוחן. בין הקטבים, גיליון 24-25 11
WIPULANUSAT, W., SUNKPHO, J., & STEWART, R.A. (2021). EFFECT OF CROSS-DEPARTMENTAL COLLABORATION ON PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE FEDERAL HIGHWAY ADMINISTRATION. SUSTAINABILITY, 13 (11), 6024; Afifi, M., & Al Marri, K. (2024). THEORETICAL FRAMEWORK FOR EFFECTIVE COMMUNICATION PROCESSES FOR THE AGILE PROJECT MANAGEMENT APPROACH IN THE UAE UTILITY SECTOR. IN AL MARRI, K., MIR, F.A., DAVID, S.A., & AL-EMRAN, M. (Eds.). BUJD DOCTORAL RESEARCH CONFERENCE 2023 (LECTURE NOTES IN CIVIL ENGINEERING) VOL. 473, PP. 502-512 12
WIPULANUSAT, W., SUNKPHO, J., & STEWART, R.A. (2021) 13
Dessein, W., Lo, D. H., & Minami, C. (2019). COORDINATION AND ORGANIZATION DESIGN: THEORY AND MICRO-EVIDENCE (WORKING PAPER). SSRN 14
שיטה להגדרת מטרות ויעדים - S=SPECIFIC (ספציפי) - הגדרת מטרה ברורה וממוקדת. M=MEASURABLE (ניתן למדידה) - קביעת מדדים ברורים לבדיקת האם המטרה הושגה. A=ACHIEVABLE (ניתן להשגה) - מטרה ריאלית ובת השגה בהתחשב במשאבים וביכולות. R=RELEVANT (רלוונטי) - מטרה רלוונטית למטרות הכלליות ולערכים T=TIME-BOUND (מוגבל בזמן) - הגדרת מסגרת זמן להשגת המטרה 15
- המצגות וההצגות: כלי אפקטיבי או מכשול לחשיבה (עמ' 68)**
- פוסטמן, נ' (1986). אבדן הילדות. ספריית פועלים 1
KIRKPATRICK, D. (2011). THE FACEBOOK EFFECT: THE INSIDE STORY OF THE COMPANY THAT IS CONNECTING THE WORLD. SIMON & SCHUSTER 2
הייסטינגס, ר' (2018). יוצאים מן הכלל: נטפליקס ותרבות ההמצאה מחדש. מודן 3
- CHOI, S. H. & HERSKOVITZ, J. (2024). NORTH KOREA SENDS RARE DELEGATION TO IRAN: WHAT TO KNOW. TIME 15
MANYIN, M. E., CHANLETT-AVERY, E., RENNACK, D. E., RINEHART, I. E. & ROLLINS, J. W. (2015) 16
BECHTOL, B. E. (2018) 17
PFEFFER, A. (2010). IDF REVEALS INTEL ON HUGE HEZBOLLAH ARMS STOCKPILE IN SOUTHERN LEBANON. HAARETZ 18
BECHTOL, B. E. (2015). NORTH KOREA AND SYRIA: PARTNERS IN DESTRUCTION AND VIOLENCE. THE KOREAN JOURNAL OF DEFENSE ANALYSIS, 27(3), 277-292 19
UNITED NATIONS SECURITY COUNCIL. (2010). REPORT OF THE PANEL OF EXPERTS ESTABLISHED PURSUANT TO RESOLUTION 1874 (2009) (S/2010/571). [HTTPS://DOCUMENTS.UN.ORG/DOC/UNDOC/GEN/N10/348/40/PDF/N1034840.PDF](https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n10/348/40/pdf/n1034840.pdf); WALLACE, R. (2011). UN CITES ANL IN N KOREA ARMS SMUGGLING. THE AUSTRALIAN 20
BERGER, A. (2015) 21
BERGER, A. (2014). NORTH KOREA, HAMAS, AND HEZBOLLAH: ARM IN ARM? 38 NORTH 22
BERGER, A. (2015) 23
CHARBONNEAU, L. (2011). NORTH KOREA, IRAN TRADE MISSILE TECHNOLOGY: U.N. REUTERS. [HTTPS://WWW.REUTERS.COM/ARTICLE/US-KOREA-NORTH-IRAN-UN-IDUSTRE74D18Z20110515](https://www.reuters.com/article/us-korea-north-iran-un-idUSTRE74D18Z20110515) 24
BERGER, A. (2015) 25
COUGHLIN, C. (2014). HAMAS AND NORTH KOREA IN SECRET ARMS DEAL. THE TELEGRAPH 26
BERGER, A. (2015) 27
גם אצל חזבאללה תועדו שימושים באמצעים בעלי מאפיינים צפון קוריאניים, אך בהיעדר תפיסות ממשיות קשה לקבוע את מקורם בוודאות 28
BEERI, T. (2021). HEZBOLLAH'S "LAND OF TUNNELS" - THE NORTH KOREAN-IRANIAN CONNECTION. ALMA RESEARCH AND EDUCATION CENTER 29
BECHTOL, B. E. (2018) 30
SALISBURY, D., & DOLZIKOVA, D. (2023). PROFITING FROM PROLIFERATION? NORTH KOREA'S EXPORTS OF MISSILE AND NUCLEAR TECHNOLOGY. THE ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE FOR DEFENCE AND SECURITY STUDIES 31
SALISBURY, D., & DOLZIKOVA, D. (2023) 32
ראו למשל: מערכת ישראל היום (2025, 10 במרס). פריצת ענק של 1.5 מיליארד דולר: האקרים מצפון קוריאה העלימו חמישית מהסכום. ישראל היום 33

דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל וזרוע הים: הצורך במהפך תפיסתי ומבני בזרוע הים (עמ' 62)

- רז, ד' ולנג, נ' (2020). דיפלומטיה ימית. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין תחומית, בין הקטבים, גיליון 24-25 1
מיזל, א"ד (2020). דיפלומטים לובשי מדים. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, בין הקטבים, גיליון 24-25 2
ASPI STRATEGIST (AUSTRALIAN STRATEGIC POLICY INSTITUTE). BUILDING STRATEGIC SECURITY: DEFENSE DIPLOMACY AND THE ROLE OF ARMY 3
מיזל, א"ד (2020) 4
על תפקידי הדיפלומטיה הימית, ראו: WIDEN, J. J., & ÅKERMAN, K. (Eds.). (2022). RETHINKING NAVAL DIPLOMACY IN A CONTESTED GLOBAL ORDER AT SEA: A FRAMEWORK FOR NAVAL STATECRAFT. CENTER FOR MARITIME STRATEGY, KING'S COLLEGE LONDON 5
BOOTH, K. (1977). NAVIES AND FOREIGN POLICY. CROOM HELM 6



לקריאת הגיליון המקוון:

[HTTPS://WWW.MAARACHOT.IDF.IL/31669#1.16141.552](https://www.maarachot.idf.il/31669#1.16141.552)