

השימוש במודלים לבניית יחידות בזרוע היבשה

האם לבנות יחידות לוחמות
חדשות לפי מודלים קבועים או
בהתאם למשימות הספציפיות
שמיועדות לאותן היחידות? לכל
אחת מהדרכים האלה יש יתרונות
וחסרונות. בזרוע היבשה מנסים
ליהנות משני העולמות: לבנות
יחידות לפי מודלים קבועים
ולהתאים אותן בכל פעם למציאות
המשתנה



תג שרוול (כותפת)
של מז"י (מפקדת זרוע
היבשה)

סא"ל דלית רוטנברג

ראש ענף תכנון ותקינה של כוח אדם
בזרוע היבשה. המאמר נכתב במסגרת
פז"ם אפק



מבוא

בבואנו להקים יחידה, לארגן מחדש יחידה קיימת או להתאימה למציאות המבצעית אנחנו משתמשים במודל כדי שישמש סמן המכתיב לנו הן את המבנה הארגוני של היחידה והן את שאר מאפייניה: מודל האימונים, המודל לשמירת הכשירות, מודל התשתיות ועוד. ניתן למצוא מודלים ארגוניים בזרוע היבשה הן ברמת הדרג הנפרס והן ברמת המפקדות.

השימוש במודל הוא לכאורה פתרון יעיל ומהיר החוסך לנו את "המצאת הגלגל" מחדש בתהליך. אך האם המודל הוא אכן הפתרון? האם במציאות הקיימת בתחום המשאבים ובתחום המבצעי נכון לפעול - וניתן לפעול - על פי מודלים ארגוניים? האם השימוש במודל הוא המענה המקצועי הנכון, או שמא הפך המודל לכלי המאפשר עבודות מטה מהירות, אך לא בהכרח רלוונטיות או איכותיות? כדי לנתח את הסוגיה הזאת חשוב בראש ובראשונה להבין מהו מודל וכיצד הוא משמש לבניית יחידה במסגרת העבודה הארגונית. ההסבר של מילון אבן שושן למונח "מודל" הוא "תבנית לדוגמה". ההגדרה הזאת טומנת בחובה את עיקר הבעיה, שכן המשמעות של תבנית היא דבר יציב וקבוע, חסר גמישות (או בעל גמישות מינימלית) אשר במאפייניו מגדיר את תכולתו ואת "גבולות הגזרה" שלו.

במאמרו "בשלבי בניין צה"ל" ¹ מציין רב-אלוף מרדכי מקלף כי בהקמת בניין הצבא עמדו שתי עובדות יסוד לגד המייסדים: אפשרויות הפעולה של מדינות ערב ונקודות התורפה הרבות של מדינת ישראל (אורך הגבולות, אוכלוסייתה הקטנה ודלות אמצעים). פועל יוצא של העובדות האלה - קבע מקלף - הוא שנדרש להקים צבא נייד וורסטילי. נייד - כדי שניתן יהיה להעתיקו במהירות מזירה אחת לאחרת, וורסטילי - כדי שכל אחת מיחידותיו תוכל להילחם בכל גזרה שהיא.

מאחר שנתוני היסוד של ישראל לא השתנו במשך השנים, לא השתנו גם המסקנות הנגזרות מהם. במאמר "הדוקטרינה הצבאית ומבנה הכוח הצבאי" ² מציין אריאל לויטה שקיימים כמה דגשים עקרוניים בבניין כוח, ואחד מהם הוא הדגש המסורתי על מסגרות ורסטיליות ככל האפשר. ההיגיון מאחורי העיקרון הזה הוא חוסר הוודאות באיזו חזית תילחם כל יחידה והרצון לנצל את יתרון הקווים הפנימיים, דהיינו את האפשרות להעתיק לפי הצורך ובמידת האפשר את הכוחות מחזית לחזית במהלך המלחמה. לדברי לויטה, השאיפה הייתה לבסס את צה"ל על מסגרות לוחמות בעלות בסיס רחב זהה - מה שמנע בנייה של מסגרות לוחמות בעלות התמחות גזרתית.

גישה שונה מציג יצחק סמואל בספרו "ארגונים - מאפיינים, מבנים תהליכיים" ³. לפי גישתו, מבנה ארגוני נועד לאפשר ביצוע משימות בצורה תכליתית. במילים אחרות: מבנה ארגוני הוא אמצעי להשגת יעדי הארגון. לכן ארגונים משנים את מבניהם לעיתים קרובות בהתאם לתמורות המתרחשות בסביבתם. המבנה הארגוני אינו קבוע משום שהמציאות משתנה כל הזמן. סמואל קובע שגמישות ארגונית היא המפתח להישרדות.

אולם האם נכון לבחון את המבנה הארגוני של הצבא כפי שבוחנים ארגון עסקי? האם יהיה זה נכון לשנות את המבנים הארגוניים

הקיימים בצבא בהתאם לתמורות הסביבתיות?

מטרת המאמר הזה היא לבחון את היתרונות ואת החסרונות של השימוש במבנה מודולרי בעבודת המטה לצורך בניית יחידה במציאות דינמית.

במסגרת המאמר אעסוק רק בסד"כ של זרוע היבשה ואנסה לנתח שלושה פרמטרים: משאבים (זמן ותקציב), יצירת שפה משותפת (מודלים) ורלוונטיות מבצעית. הבסיס לבחינה יהיה גישתו של לויטה מחד וגישתו של סמואל מאידך.

לבסוף אדון בשאלה אם תפיסת הגמישות הארגונית של סמואל מתאימה ונכונה גם לארגונים צבאיים.

כיצד בוחרים מודל ארגון צה"ל?

בבואנו להקים יחידה חדשה אנחנו משתמשים בדרך כלל במודלים קיימים שגובשו תוך כדי בניית צה"ל. במאמר "מההגנה לצה"ל - היבטים ארגוניים" מציין יוסף אבידר ⁴ שבתהליך הקמת הצבא הוצגו שתי גישות מרכזיות: האחת הושפעה ממבנה הצבא הבריטי, ואילו האחרת התבססה על המסגרות הלוחמות שקמו בארץ-ישראל. בפועל - נאמר במאמר - עוצב מבנה הצבא תוך כדי מלחמת העצמאות. לאחריה נעשו התאמות באמצעות פקודת היסוד לנושא כוחות היבשה אשר קבעה את עקרונות המבנה ואת התורה.

במסמך "עקרונות ארגון צה"ל" (אג"ס-מה"ד, 1987) מובא פירוט של כל המסגרות - מרמת הכיתה ועד לרמת הגיס - שנבנות בזרוע היבשה. העקרונות האלה מגדירים את מאפייני המסגרות המבצעיות, וגוזרים מהם את המבנה של כל יחידה. הקמת יחידה בעלת מאפייני פעולה מוכרים נעשית על בסיס העקרונות שנקבעו בפקודת היסוד - לרוב בשיטת "העתק-הדבק" מיחידה קיימת. במקביל, ועל בסיס אותו ההיגיון, הדרך שבה מוקם מענה מבצעי במקום שבו לא קיימת מסגרת סדורה היא לרוב באמצעות חלוקת המשאבים הנתונים וארגונם על פי תקנים ורציונל אחיד לכל החזיתות והגזרות.

מרכיב המשאבים

הקמת סד"כ או שינוי ארגוני בסד"כ קיים מחייבים השקעת משאבי זמן וכסף, אך אלה אינם תמיד בנמצא. אשר למשאב הזמן - תהליך ארגוני מחייב בחינה מעמיקה של מרכיבים שונים: תורת הלחימה, האמצעים, התשתיות, כוח האדם, אימונים והכשרות. זהו תהליך ארוך ומורכב שמחייב סינרגיה בין גופים רבים (לוגיסטיקה, החיל הרלוונטי, הגופים שעוסקים במשאבי האנוש ועוד). אולם הצורך בהקמת יחידה חדשה עולה לרוב בגלל פער מבצעי מיידי, ולכן אין זמן לעבודת מטה ארוכה ומעמיקה. בנסיבות כאלה שימוש במודל קיים מקצר באופן משמעותי את הזמן שיש להשקיע בעבודת המטה ומאפשר להתמקד רק במרכיבים הייחודיים של היחידה החדשה שנועדו לענות על הפער שזוהה.

כך היה, למשל, בהקמת הגדודים של חטיבת כפיר. תחילה (ב-1999) הוקם גדוד נחשון, לאחר שעלה הצורך המבצעי בהקמת גדוד לצורך העימות המוגבל. לקראת הקמתו נקבעו תורת ההפעלה וכן מסלול ההכשרה והאימונים, ועל פיהם נקבעו תקן כוח האדם והאמצעים. בהמשך, לאחר שהוחלט כי נדרשים גדודי עימות מוגבל נוספים, שימש גדוד נחשון מודל, ועבודת המטה התמקדה במתן מענה

לתשתיות ולצבירת כוח האדם והאמצעים. תורת ההפעלה, מסלול ההכשרה והאימון, המבנה הארגוני - וכפועל יוצא מכך תקינת הגדוד ותמחור העלויות של כל אחד מהמרכיבים האמורים (אימונים, כוח אדם, תחזוקה שוטפת וכו') - היו ידועים ואיפשרו עבודת מטה מהירה בלוחות זמנים רלוונטיים לצורך המבצעי.

אשר למשאב הכסף, אחת ממטרות העבודה הארגונית היא לתמחר את עלות הקמתה של המסגרת החדשה. שימוש במודלים קיימים מאפשר לתמחר ולשערך את התהליך הארגוני על בסיס פרמטרים ומדדים קבועים. מימוש התהליך על בסיס אותו התמחור הוא אחד היתרונות המובהקים של תקופות שפע, כשאין מגבלה תקציבית. שתי התוכניות הרב-שנתיות האחרונות התאפיינו בתהליכי התייעלות. על זרוע היבשה הוטלו משימות בתחום ההתעצמות - כולל הקמת יחידות - המחייבות משאבים רבים, אך לא כל המשימות תוקצבו על ידי המטה הכללי. משום כך הקמת יחידות על בסיס מודלים קיימים עלולה להכניס את הזרוע לסוג של מלכוד, מאחר שאין ביכולתה להקצות את כלל המשאבים הנגזרים ממודל כזה או אחר.

הבעיה מתעצמת עוד יותר כשמדובר בעיוותים ובפערים הקיימים בסד"כ הנוכחי. כך, לדוגמה, ישנה אוגדה מרחבית, שלכאורה אמורה להיות מתוקנת בדומה לאוגדות המרחביות האחרות,

שימוש במודלים קיימים מאפשר לתמחר ולשערך את התהליך הארגוני על בסיס פרמטרים ומדדים קבועים



וישנה חטיבה מרחבית, שאמורה להיות מתוקנת ככל החטיבות המרחביות, והן סובלות מפערי תקינה בהשוואה למודלים שלהן. אולם מגבלת משאבים חייבה את הזרוע לגבש פשרה ארגונית שמשמעותה העיקרית היא קביעת תקינה מינימלית לגזרת העוצבות האלה במקום מתן מענה רחב כמו בעוצבות המקבילות ביעודן. עם זאת, בימים אלה נדרשת זרוע היבשה להקים יחידות נוספות לשתי העוצבות האלה בשל השינויים שחלו בגזרות שלהן, ועבודת המטה מכינה את המענה על סמך יחידות מודל דומות.

דוגמה נוספת הממחישה את הקושי - מבחינת המשאבים - בהיצמדות לשיטת המודלים היא סוגיית התצפיתניות במערך האיסוף. במסגרת הקמת גדודי האיסוף נבחן היקף התצפיתניות הנדרש להפעלת חמ"ל האיסוף. בתהליך הובאו בחשבון משמרות העבודה של התצפיתניות, מרכיבי התפקיד שלהן וכמובן היקף המשאבים שעמד לרשות המשימה, דהיינו היקף התקנים וכוח האדם הקיימים בזרוע היבשה. בסיכומה של העבודה נקבעו תקנים, וכל החמ"לים תוקנו באופן זהה.

במסגרת התוכנית הרב-שנתית נדרשת זרוע היבשה להקטין את מספר חיילי החובה, ובכללם חיילות ממערך התצפיתניות. נשאלה השאלה: האם לממש את קיצוץ התקינה באופן רוחבי, בכל החמ"לים

או, לחלופין, לסגור אמצעים כמספר התקנים הנדרשים לקיצוץ? צמצום רוחבי משמר מודל אחיד של תקנים בכל החמ"לים, אולם פירושו הקטנת היקף התצפיתניות בכל חמ"ל, ומשמעותו הגדלת השחיקה ופגיעה בחיילות. לעומת זאת, סגירת אמצעים משמעותה פגיעה מבצעית.

האם ניתן לצמצם תקנים רק בחלק מהמקומות, אולי לשנות את שיטת ההפעלה של חלק מהחמ"לים בהתאם לגזרה המבצעית, גם אם זה חורג מהמודל? זוהי בדיוק הדילמה הקיימת במתח שבין הצורך המבצעי לרצון לשמר מודלים - מתח שנולד כתוצאה ממצוקת משאבים.

יצירת שפה משותפת במסגרת תיאום ציפיות

בדברנו על שפה משותפת בהקשר של שימוש במודלים ארגוניים הכוונה היא ליצירת הגדרות בהירות וברורות ותיחום עבודת המטה במסגרת תיאום הציפיות שבין בוני הכוח למפעילי הכוח. במהלך 2004 החליטה זרוע היבשה ליצור מבנה אחיד לחמ"לים הגזרתיים. נעשתה עבודה אשר בחנה את תפיסת ההפעלה של החמ"לים המבצעיים, ונקבע מודל תקינה לכלל החמ"לים מרמת הגדוד ועד לרמת הפיקוד המרחבי. בשנים שלאחר מכן בכל פעם שעלה הצורך להקים חמ"ל כדי לתת מענה לצורך מבצעי חדש, היה ברור מהו המבנה ומהם הצרכים ללא שתידרש עבודת מטה ארוכה מול היחידות והמפקדים.

ב-2006 נדרש צמצום של התקנים לאור שינוי בגרף התעסוקה המבצעית, והוחלט על צמצום רוחבי שכן מהלך כזה קל יותר להסביר למפקדים: מדובר בתפיסת הפעלה זהה בכל החמ"לים. שימוש במודלים מייצר הן לבוני הכוח והן למפעילי הכוח קרקע בטוחה שבמסגרתה אפשר לפעול. לבוני הכוח נחסך הצורך להסביר בכל פעם מחדש לאנשי השדה את הרציונל שמאחורי המבנה הארגוני, ואילו מפעילי הכוח יודעים למה לצפות. תהליכי בניין הכוח נראים למפקדים הוגנים, שקופים, נטולי שיקולים זרים ובעלי היגיון שניתן להסביר.

ניתן להמחיש את הדברים באמצעות חטיבת כפיר. זו הוקמה כדי לשמש יחידה-אם לגדודים שהוקמו לצורך הלחימה בעצימות נמוכה. על פי תפיסת ההפעלה, את הגדודים האלה מפעילות החטיבות המרחביות, ואילו חטיבת כפיר אחראית לטיפול בכוח האדם, לאימונים ולהכשרות של הגדודים וליתר המרכיבים של בניין הכוח. במהלך השנים הוצגו דרישות מהחיל ומהיחידה להגדירה "חטיבת חי"ר" ולהשלים את הארגון ואת התקינה לפי מודל חטיבות חי"ר. הבקשות הרבות לעשות זאת נדחו על בסיס הטענה שאין מדובר בחטיבה. גם המטה הכללי החליט שאין לראות ביחידה הזאת חטיבת חי"ר. אולם העיסוק השוטף בבקשות שהוגשו שוב ושוב - בטענה שהמציאות השתנתה וכי מרכיבי התפקיד של היחידה השתנו מיום הקמתה - גזל לא מעט זמן, קשב ומשאבים שלעיתים היו יקרים אף יותר מתוספת התקינה הנדרשת כדי להפוך את כפיר לחטיבה.

דוגמה נוספת לאופן שבו מודל משמש שפה משותפת לבניית מבנים ארגוניים היא המהלך שמסדיר את מערך יחידות השדה (יח"ש) שמופקד בעיקר על תחום ההדרכה של זרוע היבשה. מדובר במערך שאינו נחשב לחיל, שסבל מחוסר במסלול פיתוח, ללא גוף המטפל



לוחמים מחטיבת כפיר באימון | חטיבת כפיר הוקמה כדי לשמש יחידה ראשית לגדודים שהוקמו לצורך הלחימה בעצימות נמוכה. במהלך השנים הוצגו דרישות מהחיל ומהיחידה להגדירה "חטיבת חי"ר" ולהשלים את הארגון ואת התקינה לפי מודל חטיבות החי"ר

בלבנון⁶ הוא קובע שבגלל הקיבעון והניוון המבצעי של זרוע היבשה הנציחו חיל השריון וחיל הרגלים את מפקדות ההדרכה הנפרדות, אף שמפקדת זרוע היבשה אמורה וחייבת ליצור כישורים של כוח יבשתי אחד, שבו יחידות גנריות (גדודים, חטיבות) מתאמנות יחד בתורת לחימה יבשתית משולבת. התוצאה של הקיבעון המבני הזה היא אימון בתורות לחימה שונות והגעה למלחמה בלי שהיחידות יודעות להילחם בקרב משולב. הפתרון, לדבריו, הוא בחינה מחדש של מבנה מפקדות ההדרכה וכפועל יוצא מכך: בחינה של תורת ההדרכה - מה שיאפשר לצאת מהקיבעון.

נשאלת השאלה אם בעיית הקיבעון רלוונטית גם בהתייחס למבנה המודולרי של גדודים, והאם שימור הגישה המודולרית אינו יוצר ניוון מבצעי.

לויטה יגיד - בהתאם לתפיסתו את המבנה הארגוני של הצבא - שלא מדובר בקיבעון ובניוון מבצעי כי אם במימוש יכולות המוטמעות מראש במבנה, מתוך הבנה שמדובר במבנה רחב מספיק אשר אינו מחייב התאמה לאור השינוי באיומים.

אם נתייחס לעיקרון המודולרי שמוצג במאמרו של לויטה, אזי ניתן לראות בדוגמה של הקמת הגדודים בחטיבת כפיר, שגדוד שמשון, אשר נבנה על בסיס המודל של גדוד נחשון, הוצב בתחילה בגזרת עזה ומאוחר יותר (2006) עבר לגזרת יהודה ושומרון - ללא שיידרש שינוי במבנה הארגוני או בכל אחד מהמרכיבים האחרים של הארגון. למרות זאת, לאור הבסיס המבני הרחב, היה הגדוד רלוונטי לצרכים המבצעיים של שתי הגזרות.

באנשי המערך, ולכן המוטיווציה בקרב הקצונה הזוטרה שלו נפגעה כתוצאה מכך. במסגרת הדיונים עלתה השאלה אם מדובר בחיל או במערך, שכן היקפי המשרתים במערך גדולים - מדובר במאות אנשי קבע וחובה, רבים מהם קצינים בדרגות מסג"ם ועד סא"ל (כמעט פי שניים מאשר בחיל החינוך), והיתרה חיילי חובה הנמצאים ברובם במערכי ההדרכה. על פי מודל הארגון, חיל חייב לכלול כמה מרכיבים: כוח אדם, הכשרות ותורה. ההגדרות האלה מכתיבות את יתר המרכיבים הארגוניים ואת תקינת המערך. לדוגמה, קצין חיל ראשי בדרגת תא"ל. היח"ש לא הוגדר חיל משום שבשונה מהחילות חסרים לו כלל המרכיבים החיליים (למשל תורה). ההגדרות הצבאיות מבהירות מהם מרכיבי הארגון והתקינה ואינן מאפשרות לחרוג מהמסגרת שנקבעה. אין "ייצורי כלאיים" ארגוניים.

רלוונטיות מבצעית

אולם מה קורה כאשר המציאות המבצעית מחייבת מענה שחורג מהמודל המוכר? האם בשם המודל נימנע משינוי בתקינה או ארגון מחדש של אותה היחידה?

במאמרו, "המשבר בתפיסת הביטחון הישראלית"⁵ כותב אורי בר-יוסף שמבנה הכוח לא התאים את עצמו לשינויים שחלו בסביבה האסטרטגית. לדבריו, ישראל משקיעה הון על חשבון צרכים אחרים בבניית יכולת להתמודד עם איומים שכיום התפוגגו כליל וכי תהליך בניין הכוח ב-30 השנים האחרונות מנותק מההתפתחויות האזוריות. יוסי בלום הלוי קורא לתהליך זה "קיבעון אינטלקטואלי". במאמרו "על מגרעות היסוד של החשיבה הביטחונית הישראלית כבסיס לתבוסה

בספרו "על הגמישות"⁷ מתייחס מאיר פינקל להשפעת הסביבה על בניין הכוח. וכך הוא כותב: "בניין הכוח ברמה האופרטיבית והטקטית מושפע באופן משמעותי גם מהתפתחות טכנולוגית וכן מתרחיש ייחוס... מאפיין בסיסי של תהליך בניין הכוח הוא אי-הוודאות הטמונה בו, הנובעת מן הצורך לחזות השפעות עתידיות... על יכולת הצבא להשיג עליונות בשדה הקרב".

אחת הדרכים להתמודד עם אי-הוודאות במלחמה, לפי פינקל, היא היצירתיות והגמישות הנדרשות מהמפקד הצבאי. הגמישות הזאת יוצרת פתיחות שמאפשרת למפקדים להתאים את עצמם לנסיבות המשתנות. אחד הנדבכים במכלול הגמישות הוא הנדבך הארגוני. הטענה היא שארגון ומבנה גמישים של צבא מחייבים איזון, מגוון, יתירות וורסטיליות בבניין הכוח. פינקל מנתח את הסוגיה הזאת בהיבט של מגוון אמצעי הלחימה ושל השילוב ביניהם. אולם נכון לבחון את הסוגיה הזאת גם בהיבט של המבנה הארגוני ושל מגוון היכולות והכשירויות המובנות ביחידות.

במאמרו "מבנה גדוד סדיר חיר"ם"⁸ מתייחס סא"ל ש' למבנה הארגוני הפורמלי של גדוד חיר"ס סדיר. לטענתו, בסביבה מתחוללים שינויים שמחייבים פונקציות חדשות שאינן קיימות במבנה הפורמלי. סא"ל ש' מתייחס לשינויים הסביבתיים האלה ומסביר שאלה מחייבים בדיקה של המבנה הארגוני נוכח המטרות העדכניות

קיימים יתרונות וחסרונות למבנה ארגוני שעל פי מודל קבוע ותקנים קבועים בכל אחד מהפרמטרים: משאבים, יצירת שפה משותפת ורלוונטיות מבצעית



של הארגון ובהתאם לסביבה שבה הוא פועל. לדבריו, השאלה אינה "האם הסביבה תשתנה" אלא "מהו אופי השינויים?" ומאחר שלא ניתן לצפות מראש את התשובה לשאלה הזאת - קובע סא"ל ש' בדומה ללויטה - יש ליצור מבנה רחב עד כמה שיותר באופן שיוכל להכיל בתוכו מצבים, סביבות ותנאים משתנים עד כמה שאפשר. בהתאם לתפיסה הזאת, גבולות הגזרה המבניים של הארגון רחבים מספיק ומאפשרים, במקרה של שינוי בתנאי הפתיחה, לפעול בלי שיהיה צורך לקיים דיון מחודש על המבנה הארגוני. סא"ל ש' קובע כי המבנה, הארגון והתקינה של גדודי החיר"ר - נכון למועד כתיבת מאמרו - חסרים בעלי תפקידים שהם חיוניים נוכח השינויים במציאות.

דוגמת התצפיתניות שהוזכרה לעיל קשורה גם היא לסוגיה המבצעית. ההחלטה כיצד לממש את הצמצום במספר התצפיתניות תשפיע באופן ישיר על המענה המבצעי בגזרות השונות: סגירת חמ"לים תביא לפגיעה במענה המבצעי בגזרה נתונה. צמצום תקנים בחלק מהחמ"לים פירושו חריגה מהמודל, ואילו צמצום תקנים בכל החמ"לים כדי לשמר מודל אחיד משמעותו שחיקה של התצפיתניות, פגיעה במוטיווציה ובתנאי השירות של הבנות.

גדודי הסיור של חטיבות החיר"ר הוקמו בשנים 2002-2003 בהתאם לתפיסת הפעלה אחידה, והמבנה הארגוני שסוכם אומץ בכל הגדודים, כולל גדודי הסיור של חטיבות המילואים. במהלך פעילותם בגזרות השונות עלה צורך מבצעי לאיסוף קרבי אורגני. המענה הארגוני שניתן לבעיה הזאת היה הקמתה של פלוגת תצפיות חטיבתית בכל אחד מהגדודים. הדוגמה הזאת מצביעה על כך שלמרות הגישה המודולרית קיימת כל הזמן בחינה חילית של התאמת המבנה הארגוני למשימות המבצעיות, ובמקרים שבהם מתגלים פער או חוסר רלוונטיות מבצעית, בוחנים הארגונים את המבנה שלהם ומתאימים את המודל לצרכים.

בגזרות המרחביות (יהודה ושומרון, עוטף עזה ובקעת הירדן) קיימים גדודי חיר"ר קל מילואים, שבחלקם הוסבו מגדודי עורף, והמבנה הארגוני שלהם לא תאם את ייעודם - לשמש גדודי חיר"ר. במהלך 2006 נקבעו כמה מודלים ארגוניים, והגדודים אורגנו ותוקנו בהתאם לגזרת עיסוקם ובהתאם לתפיסת ההפעלה שלהם. המטרה בעבודת המטה הייתה להקנות רלוונטיות מבצעית לגדודים בגזרותיהם. כך נקבע בסיס רחב זהה לכל הגדודים ובהתאם לו נעשו התאמות גזרתיות. גדודי החיר"ר נקראים בהתאם לגזרות שבהן הם מוצבים: גדודי החיר"ר של יהודה ושומרון נקראים גדודי חיר"ר קל עימות מוגבל, ואילו יתר הגדודים המוצבים בצפון, מול עזה ובבקעת הירדן נקראים גדודי חיר"ר קל גבולות. ניתן לשער שאילו לצה"ל לא היו מגבלות בתחום המשאבים, ניתן היה להקנות לכל הגדודים יכולות וכשירויות זהות, וכך היינו מקבלים גדודים ורסטיליים לכל הגזרות שיכולים לתגבר במקרה הצורך גם את הגזרות האחרות.

בעבודת מטה שנעשתה ב-2005 כדי ליצור מודל אחיד לכל החטיבות המרחביות סוכם על מבנה בסיסי אחיד, ועליו "נתפרה" חליפה גזרתית" לכל אחת מהחטיבות כדי שיהיו רלוונטיות לצרכים המבצעיים של כל גזרה. מאחורי הכותרת "מודל החטמ"רים" מסתתרת כיום מציאות שבה אין חטיבה מרחבית אחת שזוהה לחטיבה מרחבית אחרת. עבודת המטה שנעשתה משלבת אפוא בתוכה הן את תפיסתו של לויטה, המדבר על מבנה בסיסי שהוא רחב דיו כך שיתאים לכל גזרה ולכל חזית, והן את תפיסתו של סמואל המדבר על התאמת הארגון למציאות המשתנה.

דין

בתחילת המאמר הוצגה גישתו של לויטה שלפיה הארגון בצבא נבנה בתנאים של אי-ודאות - בראש ובראשונה באיזו חזית צפויה מלחמה. נוסף על כך בהחלט ייתכן מצב שבו המלחמה תהיה בכמה חזיתות, ויהיה צורך להעתיק את הסד"כ במהירות מחזית לחזית במהלך מלחמה.

במקביל הוצגה גישתו של סמואל המדבר על התאמת הארגון העסקי לסביבה שבה הוא פועל ועל הצורך להתאימו כל הזמן לשינויים המתחוללים בסביבה.

מהמאמר עולה שקיימים יתרונות וחסרונות למבנה ארגוני שעל פי מודל קבוע ותקנים קבועים בכל אחד מהפרמטרים שנידונו: משאבים, יצירת שפה משותפת ורלוונטיות מבצעית. ניתן לסכם כך את הדברים שנבחנו:

יתרונות המבנה הארגוני על פי מודל קבוע

- משאבי זמן. שימוש במודל מוכר מקצר את תהליכי העבודה.
- משאבי כסף. שימוש במודל מאפשר לתמחר בצורה מדויקת עלויות צפויות בהקמות סד"כ.
- שפה משותפת. השימוש במודל מאפשר שפה משותפת ותיאום ציפיות ומגדיר את המבנה הארגוני למפעילי הכוח ולבוני הכוח על פי רציונל בהיר.
- רלוונטיות מבצעית. השימוש במודל נותן מענה רחב וורסטילי לאיומים בגזרות השונות - ללא צורך בשינויים תכופים העלולים להביא לאי־ציבות ארגונית.

חסרונות המבנה הארגוני על פי מודל קבוע

- משאבי כסף. במציאות של תקציבים מוגבלים עלולים להיווצר מבנים לא שלמים מהבחינה הארגונית.
- שפה משותפת. זו רלוונטית למועד הקמת הארגון, אולם עלולה להפוך ללא־רלוונטית בעקבות שינוי בייעוד או בתפיסת ההפעלה של המבנה.
- המענה המבצעי. המודל עלול להפוך ללא רלוונטי מההיבט המבצעי ומחייב בחינה תמידית של המבנה הארגוני נוכח הצרכים המבצעיים. לעומת זאת בעידן של מצוקת משאבים עלול שימור המענה המבצעי לכל הגזרות לבוא על חשבון פגיעה בפרט: ממשיכים לעשות הכול באמצעות פחות משאבים.



לגיטימי להשתמש בארגון מודולרי ובמודלים להקמת יחידות - כל עוד המודלים האלה מאפשרים לממש את המטרה האמיתית: הצלחת הכוחות במשימותיהם המבצעיות

של היחידה לייעודה ולמשימתה המבצעית.

מול תפיסה הזאת, בצד האחר של הרצף, קיימים יחידות וגופים שאינם קבועי גזרה, שהמציאות הגזרתית שבה הם פועלים משתנה לעיתים תכופות וייעודם בעיתות חירום הוא לפעול במציאות שלא ניתן לצפותה באופן מלא מראש - מציאות של מלחמה. היחידות האלה, שלהן ייעוד בחירום ששונה מייעודן בעיתות שגרה, יאורגנו על פי מודל שהוא רחב דיו להכיל את מצבי אי־הוודאות ויאפשר התמודדות עם קשת של מתארים. המודל הזה הוא לכאורה יקר ובזבזני, אולם זהו "פתרון של עניים" במציאות שבה אין יכולת להקים אי־סוף כוחות שייתנו מענה לכל התרחישים.

ישראל נאלצת להילחם בכמה חזיתות, שכל אחת מהן שונה מהאחרת בכל פרמטר שניתן להעלות על הדעת: טופוגרפיה, תכסית, דמוגרפיה, אקלים ואויב. כתוצאה מכך גם האיום על מדינת ישראל שונה בכל חזית, והמענה הנדרש לכל אחת מהן שונה גם הוא. מול המגוון הגדול הזה של חזיתות ושל איומים ניצב צבא קטן שצריך להיות ורסטילי. הדרך ליצור ארגון כזה היא באמצעות בניית כוחות על פי מודל בסיסי דומה, שאליו ניתן לצרף כשירויות נוספות שמותאמות לייעוד האופרטיבי הרלוונטי (חטיבת גולני, למשל, מיועדת לחכימה במסגרת פיקוד הצפון, אולם בזכות המבנה הארגוני המודולרי של גדודי החי"ר היא מופעלת גם ביהודה ושומרון לאחר התאמה מינימלית, שאינה אלא אימון קצר). חשוב גם לזכור שבמעבר לגזרה לגזרה מופעלת החטיבה על ידי גופים שונים. שימוש במודל מוכר מקל על מפעיל הכוח ועל גופי הסיוע לעבוד איתה ללא כל בעיות.

אם נסכים עם ההנחה שסמואל מציג, שלפיה המבנה הוא אמצעי, הרי לגיטימי להשתמש בארגון מודולרי ובמודלים להקמת יחידות - כל עוד המודלים האלה מאפשרים לממש את המטרה האמיתית: הצלחת הכוחות במשימותיהם המבצעיות.

תודה לאל"ם נורית גל על הסיוע בכתבת המאמר

מקורות

1. מרדכי מקלף, "בשלבי בניין צה"ל", **מערכות** 191, יוני 1968, עמ' 45-48.
2. אריאל לויטה, "הדוקטרינה הצבאית ומבנה הכוח הצבאי", בתוך **עקרונות ארגון ובניין צה"ל - מקראה**, המכללה הבינ־זרועית לפיקוד ומטה, פו"ם אפק, אפריל 1999, עמ' 29-34.
3. יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים, תהליכים**, אוניברסיטת חיפה וזמורה ביתן, 1996, עמ' 73-76.
4. יוסף אבידר יוסף, "מההגנה לצה"ל - היבטים ארגוניים", **מערכות** 255, אפריל 1977, עמ' 6-13.
5. אורי בר־יוסף, "המשבר בתפיסת הביטחון הישראלית", **מערכות** 401, יוני 2005, עמ' 14.
6. יוסי בלום הלוי, "על מגרעות היסוד של החשיבה הביטחונית הישראלית כבסיס לתבוסה בלבנון", נובמבר 2006, <http://www.kehilaemunit.org/content/view/3051/13>
7. מאיר פינקל, **על הגמישות**, מערכות, תל־אביב, 2007.
8. סא"ל ש', "מבנה גדוד סדיר חי"ם בצה"ל נוכח סיביות בשנת 1992", **מערכות** 326, ספטמבר 1992, עמ' 34-39.

מהניתוח הזה ניתן לראות שלא קיימת תשובה חד־משמעית האם נכון להשתמש במבנה מודולרי בהקמת יחידות חדשות. על הרצף שבין הקמת יחידות על פי מודל קבוע ואחיד לבין בניית יחידות וייעודיות וייחודיות למשימות ולגזרות ספציפיות נראה כי ישנם כמה סוגי מענה.

גופים מרחביים (חטיבות, פיקודים, אוגדות) חמ"לים גזרתיים וסד"כ קבוע בגזרות - נכון יהיה לארגנם בהתאם לתפיסתו של סמואל, דהיינו בהתאם למציאות שבה הם פועלים. ייתכן שהמבנה הבסיסי יהיה זהה, אולם למבנה הבסיסי הזה תותאם "חליפה" משתנה הנותנת מענה לאיומים הגזרתיים, לצרכים המבצעיים ולמעטפת הלוגיסטית הנדרשת כדי לקיים את הארגון. כך, למשל, ניתן לראות שדווקא יחידות מיוחדות וייעודיות (מגלן, דובדבן וכד') עוברות בשנים האחרונות שינויים בתדירות גבוהה משום שהן בנויות באופן ייעודי למשימה ספציפית ולא באופן רחב. מכיוון שכך, כל שינוי באיום, בתרחיש או במציאות מחייב התאמה