



על הפיזיולוגיה של ארגונים הירארכיים ביורוקרטיים ודרך רפואתם

מאמרו של אל"מ (מיל) "חסדיא הקצונה בצבא" בין מיתוס למציאות" (מערכות 265) מזכיר את הסיפור על אותו רופא, אשר לכל מחלה היתה לו אבחנה אחת — "יש לך חום" ותרופה אחת — "אספירין וחוקן". בעל ה"מאמר מציג אוסף של תופעות הקיימות בצבא במידה זו או אחרת, ומתוך הסתכלות תמימה הוא סבור כי אוסף מקרי זה של סימפטומים הוא המחלה. לאורך כל ה"מאמר מבצעת תלונתו על העדר רצון טוב ומוטיבציות אידיאליסטיות בקרב המערכת הצבאית; אך מהי התרופה שהוא מציע בסופו של דבר? הטבות מסוימות בתנאי השירות — "אספירין", ושיטת קידום בדרגות על-ידי תהליך מנגנוני ביורוקרטי לא-אישי — "חוקן".

אם אכן צודק בעל המאמר — מדוע זה מוצ"אים אנו אותו תהליך יסודי של "פיחות זוחל" במוסדות אחרים, כגון משרדי ממשלה ואפילו אוניברסיטאות, אם בעל הסימפטומים הם שונים; או שמא אין בכל המאמר מבחן בכך? ! יתר על כן, במשרדי הממשלה, למשל, שיטת הקידום בדרגות, באמצעות מכרזים וועדות, היא בדיקת השיטה המוצעת על-ידי המחבר. מדוע זה התוצאות בפועל של השיטה הן אפילו פחות משיעורת רצון מן התוצאות בצבא?

המילים "ארגון" ו"אורגניזם" גזרות משרש משותף. כמו כל אורגניזם חי, אשר בתוקף חוקי טבע פיזיולוגיים עובר משלב הילדות דרך הבגרות אל הזקנה — גם ארגונים אנושיים עוברים שלבים כאלה בתוקף חוקייהם פתחות פנימיים. על מנת להבין את התהליך הזה, צריך לנסות לנתח את הכוחות והגורמים המניעים אותו, והטבעיים בעצם מבנהו. כל הארגונים האנושיים בריהוקיימא מצטיינים בתכונה משותפת בולטת, והיא המבנה ההירארכי. בעבר נערכו נסיונות רבים עקב מניין עים אידיאליסטיים להקים ארגונים לא הירארכיים, אולם הם התפוררו ונעלמו, אלא אם כן הצליחו בעוד מועד לעבור למבנה הי-

עיקרון מהותי בפני עצמו, בשל השפעתה על הנפש. כאשר היא מצליחה ביותר, יהיו תוצאותיה מהומה ואובדן האומץ בשורותיו של האויב".³⁰

סיכום

אין זה נכון שמלחמת יום הכיפורים הוכיחה כי העתיד נתון לטילים. הדעה המקובלת לפיה "ניטרלו" הטילים נ"מ את חיל האוויר ומנעו ממנו להשתתף בצורה משמעותית בקרב היבשה אינה נכונה. טילים נ"מ הם נשק שתוכנן במיוחד כנגד המטוס. משום כך לא הצליח המטוס לפגוע בהם בכוחות עצמו בלבד. לעומת זאת, במקור מות בהם הופעל נשק אחר כנגד סוללות הטילים, הושגה הצלחה מלאה.

זהו המצב שהיה במלחמת יום הכיפורים בחזית התעלה, אחרי הצליחה. אחת הפעולות הראשונות שהתבצעו בגדה המערבית, הייתה מלחמת כוח שריון שהשמיד בסיסי טילים. השמדת סוללות הטילים, שמעצם טבען קשה לספק להן הגנה נ"מ רצינית (המחייבת מערך חפירות, תעלות ורמפות) עירערה את המערך כולו ואיפשרה לחיל האוויר להשלים את המלאכה ו"לנקות" את הגדה המערבית מטילים.

החופש האווירי שהושג איפשר השתתפות מכרעת של חיל האוויר בקרב היבשה הן ב"אופן ישיר, והן באופן עקיף ע"י מניעת כוחות מצריים (כמו דיביזיית שריון 4 למשל) מניסיון לעצור את אוגדות השריון שאיגפו וכיתרו את ארמיה 3. השפעה זו באה לידי ביטוי מפורש ביומן מפקדת ארמיה 3.

הפעלה נכונה של שריון וחי"ר (בסיוע ארטי-לריה) בהתאם לעקרונות הקרב המשולב, כי נגד סוללות טילים נ"מ, בגישה העוקפת, יכולה להביא הצלחות דומות גם במלחמות העתיד.

רות, בהקמת מגנני נ"ט (כולל תעלות, רמפות נגד טנקים וכדומה) ומגוון רכיבי הסוללה ב"תוך בונקרים שאינם חדירים לשריון וארטי-לריה. הגנה כזו תרתק כוחות נ"ט שהם חיוניים למאמץ הלחימה בחזית. בכל אופן, יש להביא בחשבון, לפי הניסיון ההיסטורי המצטבר, שגם סוללות הטילים, כמו כלי הנשק שקדמו להן תאלצנה להגן על עצמן. כך או כך, מתקיים כאן, שוב, כלל אחר של סור'סטו: "אם יחזק את שמאלו, יחליש את ימינו; ואם יחזק את ימינו יחליש את שמאלו. אם ישלח תגבורת לכל מקום — יהיה חלש בכל מקום".²⁸

המסקנה הבלתי נמנעת היא שהשיטה המומצאת כנגד סוללות הטילים נ"מ היא תקיפה על ידי כוחות שריון מכיוון העורף. תקיפה כזו היא בעצם ביטוי להפעלת הגישה העוקפת במסגרת הקרב המשולב. זוהי גם השיטה ש"ישמה וקאמור — בהצלחה מלאה, במלחמת יום הכיפורים. במקום לתקוף את סוללות הטילים באופן ישיר ע"י אותו הנשק נגדו תוכננו ונבנו הסוללות האלו — דהיינו ה"מטוס, יש לתקוף בכוחות שריון (בסיוע חי"ר וארטילריה) שיפעלו מכיוון העורף ויערערו את שיווי המשקל של שדה הקרב. מעניינת בהקשר זה הערתו של לידל-הארט בספרו המפורסם: "ברוב מסעי-המלחמה המכריעים הייתה הפרת שיווי-המשקל הפסיכולוגי וה"פיזי של היריב תנאי מוקדם וחיוני להכרעתו המוצלחת. שיבוש ממין זה הושג על-ידי גישה אסטרטגית עקיפה, מכוונת או מקרית".²⁹

ההפתעה הטאקטית שהושגה במלחמת יום הכיפורים על-ידי פעולתו של "כוח חיים" (וכאמור, לדעתנו ניתן להשיגה שוב במצבים דומים בעתיד) הייתה לה השפעה מכרעת על מוהלכי הצבא המצרי והחשיפה את כיבוש הגדה המערבית וכיתור ארמיה 3. כמאמר קלאוזביץ על ההפתעה: "יש לראותה גם

הערות:

1. ב. ה. לידל-הארט: "אסטרטגיה של גישה עקיפה", הוצאת "מערכות", 1956, ע' 344.
2. סור'סטו: "חכמת המלחמה", הוצאת "מערכות", מהדורה ד', ע' 20.
3. עזר ויצמן: "לך שמים לך ארץ", הוצאת ספרית מעריב 1975, ע' 329.
4. א. מ. ריקוק, אייר אינטרנשיונל, מאי 1976.
5. עזר ויצמן, שם, ע' 329.
6. חיים הרצוג: "מלחמת יום הדין", הוצאת "עידנים", מהדורה ז', ע' 233.
7. חיים הרצוג, שם, ע' 241.
8. עזר ויצמן, שם, ע' 313. ההדגשה במקור.
9. מובא אצל אריה אבנרי: "שמים בוערים — חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים", הוצאת ספרים "מדעים", ע' 105.
10. אל"מ א.: "תקיפת אוויר-קרקע בשדה הקרב המודרני — מזווית ראייה אישית", "מערכות" 254, פברואר 1977.
11. מובא אצל אריה אבנרי, שם, ע' 202.
12. חיים הרצוג, שם, ע' 219.
13. קטע מ"א.": "תקיפת אוויר-קרקע בשדה הרצוג, שם, ע' 220. קטעים אחרים מתפרסמים כאן לראשונה.
14. יומן ארמיה 3, 22 אוק' שעה 0240.
15. שם, 22 אוק' שעה 1133.
16. שם, 22 אוק' שעה 1259.
17. מובא אצל אריה אבנרי, שם, ע' 286.

18. שם, ע' 202.
19. זאב שיף: "רעידת אדמה באוקטובר", בהוצאת זמורה-ביתן-מודן, 1974, ע' 200.
20. שם, ע' 181.
21. חיים הרצוג, שם, ע' 190.
22. שם, ע' 207.
23. שם, ע' 211.
24. שם, ע' 216.
25. אל"מ א. שם, ע' 17.
26. למעשה גם הטנק "נולד" כדי לפתור בעיה דומה — את בעיית המקלע שלא איפשר יותר התקדמות שוטפת של חיילי חי"ר — ראה למשל את הסקירה על פולר המופיעה בספרו של אל"מ (מיל) פרופ' יהודה ואלך: "תורות צבאיות — התפתחותן במאות ה-19 וה-20", הוצאת "מערכות", 1977, ע' 185—205.
27. סור'סטו, שם, ע' 38. ראה גם את המוטו בפתח המאמר.
28. שם, ע' 39.
29. ב. ה. לידל הארט, שם, ע' 14. ראה גם את הסקירה על תורתו בספרו של פרופ' י. ואלך, ע' 206—234.
30. קלאוזביץ: "על המלחמה", מתוך כרך א', ספר שלישי, פרק 2. ראה גם ספרו של רוג'ר אשלי לאונרד: "על המלחמה — מדריך קצר לקלאוזביץ", הוצאת "מערכות", 1977 פרק 4 סעיף 6.

רארכי. צה"ל עצמו מהווה, למזלנו, דוגמה להצלחה כזו. לבטח זכור עדיין המאבק על חובת ענידת דרגות — אשר קצינים רבים בצבא הצעיר ניסו בכל מאוּדס להשתמש ממנה. כל מבנה הירארכי מאופיין בקיומו של סולם דרגות, כאשר לעליה בדרגה מתלוות עליה **בנטל האחירות**, עליה **בסמכויות**, ועליה **בתגמול ובהטבות האישיות** לממלא התפקיד. תפקידו של התגמול הוא כמובן לשמש מוטיבציה, כוח מניע לשאיפה לנשיאה באחירות גבוהה יותר. אולם קיים הבדל **מכריע** בין ארגונים הירארכיים בשאלה — מהו **הקשר הסיבתי המדויק** בין כל העליות האלה; ביתר דיוק בשאלה — ממה נובעת העליה בתגמול? האם מהעליה בדרגה, או מהעליה בנטל האחירות, או מהעליה בסמכויות. ב"ה התאם לכך ניתן לחלק את הארגונים ההירארכיים לשלושה טיפוסים — על-פי המקור העיקרי והדומיננטי **לתגמול**.

דוגמה לארגון שבו עיקר התגמול נובע ישירות מנטל האחירות הוא מפעל מסחרי, שפקידיו הבכירים שותפים ברווחים, באחוז פרוגרסיבי עם הדרגה. הסדר כזה הוא "טבעי", וברור כי טיב הנשיאה באחירות הוא הקובע ב"ה אופן שיער את גודל התגמול האיש. ברור גם, שבארגון שאיננו רווחי במהותו אין **אפשרות כזו**, ולכן התגמול חייב לנבוע או **מהסמכויות** או מהדרגה.

תגמול הנובע מסמכויות, נקרא בלשונו שר"ד. ארגונים השעשים על הסדר כזה בצורה ממוסדת הם ארגונים מושחתים. דוגמאות לכך הן הממשל העותומני, שעמד על שוחד גלוי והממשל הרומאי, שעמד על שוחד חוקי (חכירה של גביית מיסים, כלומר — סמכות לגבות מיסים לעצמך). גם הסדר זה הוא "טבעי" — עד כדי כך, שבחברה מתוקנת יש להילחם בו על-ידי חקיקה. לאושרנו, אנו פטורים מלדון בארגונים כאלה בהקשר שלנו.

נותר לדון בארגונים הירארכיים המיוסדים על תגמול הנובע מן הדרגה. הסדר כזה, אשר כניגוד לאחרים הוא מלאכותי — יש צורך לעגן בתקנות ובנוהגים, על מנת ליצור, בדרך מלאכותית זו, מוטיבציה לעליה בסולם ה"שיאה באחירות. הירארכיות כאלה נכנה אר"גונים ביוורוקרטיים. זה הסוג התואם את כל הארגונים בחברה שלנו, שאינם רווחיים במ"הותם — וצה"ל בתוכם.

ברגע שהסדר ה"ל והמוטיבציה הנדונה נקבעו, והוטבעו בתוך ארגון הירארכי — בו ברגע מותנתת דינמיקה פנימית, ונוצרים חר"קים בעלי תוקף של חוקי טבע, הקובעים את שלבי ההתפתחות של הארגון הביוורוקרטי.

הבה נבחן את חוקי הדינמיקה ושלבי ההתפתחות האלה.

ארגון חדש מוקם כדי לענות על צורך חברתי ולמלא תפקיד מסוים (למשל: התגוננות).

האבות המייסדים הם אידיאליסטים, אנשים בעלי חזון מרחיק ראות, ועקרונות מוסר ומצפון נוקשים. הם גם מאיישים בפועל את **מרבית** שלבי הירארכיה, ואת **כל** השלבים העליונים שלה. זהו שלב ה**נעורים** של הארגון הביוורוקטי.

תכונת לוואי של אידיאליסטים הינה, שהם

נאיביים. מתחתם מתנהל מאבק של הכפופים להם לעליה בדרגה לשם שיפור התגמול, שכן המבנה הפירמידלי של המערכת אינו מאפשר, עקרונית, עליה בדרגה לכולם. מלכתחילה, בדרגים הכפופים ישנם אידיאליסטים ולא אידיאליסטים; יש מוכשרים ויש בלתי מוכשרים. נבחן כעת את התוצאה הבלתי נמנעת של מאבק מעין זה לעליה בדרגה, הני"זון מן השאיפה לשיפור התגמול. יצליח לע"לות בדרגה אותו סוג של ממונים מדריג ביניים שיש לו יתרון יחסי **במאבק מסוג זה**. יש יתרון למוכשר על הבלתי מוכשר; בין שניים המוכשרים באותה מידה יש יתרון לזה ש"טובתו האישית קודמת, לעומת זה שטובת העניין לנגד עיניו, משום שבכל מקרה של קונפליקט בין שתי המטרות — האחרון כבול על ידי מגבלות אשר הראשון משוחרר מהן. בין אלה, יש יתרון לחסרי עמוד שדרה מוסרי ומצפוני מוצק לעומת אלה שעקרונות מוסר ומצפון כובלים את ידיהם ומנועים מהם אופציות בלחילה מעין זו. לפיכך, תהא ה"תוצאה הבלתי נמנעת, שדינמיקה פנימית זו תצמיח אנשים מוכשרים, אך יחסית חסרי עקרונות, אשר טובתם האישית דוחפת לכיוון של עליה בהירארכיה. בגלל שבשיא ההירארכיה יושבים אידיאליסטים, שכל התהליך הזה זר לרוחם, נכזר מהם להבחין בתהליך המתרחש תחתם. מן הראוי להדגיש בשלב זה כי התהליך הנדון הינו סטטיסטי באופיו ולא החלטי. זאת אומרת, אין זה מן הנמנע שאנ"שים מוכשרים ואידיאליסטיים יצליחו להת"קדם במערכת, אך הסבירות לכך יורדת וב"משך הזמן ה"סטטיסטיקה פועלת" ומספרם פוחת. באופן טבעי מגיע שלב שבו הסוג הנדון של אנשים מחליף את האבות המייסדים, בכל השלבים עד ראש הארגון. זהו השלב השני, שלב ה**בגרות**.

שלב זה מתאפיין בכך שלאורך כל ההירארכיה ממוקמים אנשים מוכשרים מאד, בהם רבים בעלי מוסר ומצפון "גמישים", אלה שהעדיפות הראשונה לנגד עיניהם הינה שמירת מעמדם וקיומם. אנשים אלה אינם נאיביים יותר, ולכן תחתם לא צומח אותו סוג של אנשים. הם מבחינים מהר בכ"פופים להם, המוכשרים מספיק על-מנת להת"קדם ולסכן את מעמדם. והם משתמשים בסמכויות הנובעות ממעמדם ההירארכי כדי לפלוט אנשים כאלה אל מחוץ לארגון, וזאת במודע ומתוך כוונה. כמובן, גם השלב הזה הוא תהליך סטטיסטי "עם חריגים".

הדינמיקה של השלב השני תביא באופן בלתי נמנע לכך, שמבחינה סטטיסטית, האיכות של הכפופים (הכשרון בראש ובראשונה) תהיה נמוכה משל הממונים עליהם, נמוכה במידה מספקת שלא תסכנם (את הממונים). עם הזמן, כאשר יגיעו בדרך הטבע גם כפופים אלה לראש ההירארכיה, תתקבל תמונה של ההירארכיה הדומה לשלב השני — אבל בצב"עים דהויים יותר. הדינמיקה הזו נמשכת, כי האנשים האלה, שאינם כה מוכשרים בעצמם, מודעים לסכנה שכפופים המוכשרים מהם מהווים למעמדם, ולכן הכפופים יהיו אף פחות מוכשרים מהממונים — וחוזר חלילה.

זהו השלב השלישי, שלב התהליך המתמשך של **הזקנה**.

בתהליך על שלושת שלביו ניתן להבחין לא רק בהירארכיה כולה, אלא גם בתת גופים של ההירארכיה העוברים תהליך דומה, דהיינו אידיאליסטים או אידיאליסטים מקימים תת"מוסד חדש, בתוך ההירארכיה, המיועד למלא צורך אמיתי מסוים במערכת. גם מוסד מעין זה יעבור את שלושת השלבים שהזכרנו לעיל ויגיע לרמת חוסר היעילות. או אז יחא צורך להקים מוסד מקביל שימלא אותו התפקיד תחת כותרת אחרת, וזו הסיבה האמיתית לניפוח המתמיד במספרם של המוסדות וה"משרדים בתוך המנגנונים ההירארכיים.

עבור המערכת הצבאית מציע מחבר המאמר פתרונות, שעיקרם במשיכת אידיאליסטים לקצונה בדרג הזוטר. הבה נניח כי משיכה זו תצליח, ונבחן מה חייב לקרות למועמד אידי"אליסט כזה, הנמצא בדרג בינוני. נניח שע"י מדת בפניו בעיית החלטה כל שהיא, שבה טובת העניין לפי שיפוטו נוגדת את טובתו האישית, דהיינו, באם יכריע לטובת העניין יפגע בסיכויי קידומו. אך קידומו האיש הינו תנאי הכרחי לכך שיהיה באפשרותו להפעיל את האידיאלים שלו בדרג גבוה יותר שבו מוכרעים עניינים חשובים יותר. אם יפגע בסיכויי קידומו האיש, הוא יפגע גם בסיכוי שנושאים חשובים יותר מהנושא העומד כרגע בפניו, יוכרעו בעתיד בהתאם לטובת העניין ולא בהתאם לאינטרס אישי, ובזה הוא פוגע בטובת העניין במובן כולל יותר. לכן הוא יאלץ להכריע בעניין העומד בפניו בהתאם לצרכי קידומו ולא לפי טובת העניין. לאחר מספר שנים של פרקטיקה מעין זו — מי ערב לכך שהאידיאליסט הצעיר לא יאבד את הגבול שבין טובת העניין הכולל האמיתית — לבין צרכי קידומו האישי-פרטי?

הניתוח לדעיל איננו מתיימר להיות ניתוח מקיף וכולל של הדינמיקה של המערכות הביוורוקרטיות — דבר שלא ניתן לביצוע ב"מסגרת של תגובה למאמר. אולם דומני כי האמור לעיל מספיק על-מנת להוכיח מדוע התרופה שמחבר המאמר מציע לא תעזור. נשוב ונזכיר שהתרופה המוצעת מורכבת משני אלמנטים: יצירת משיכה מלאכותית למערכת על-ידי שיפור התגמול, והכפפת הקידום לתה"ליך החלטות ביוורוקרטי — והרי הוכחנו כי הצירוף של שני אלמנטים אלה לא רק שאיננו מהווה תרופה — אלא הוא הוא **שורש התור"פה** והכוח המניע של כל התהליך הזה.

רק מי שנמצא בתוך המערכת רואה את התה"ליך, מבין אותו, ולא נתפש לו בעצמו — רק הוא יכול לעשות לניטרול ההשפעה של התה"ליך — בסביבתו המיידית, בחלק הפירמידה ההירארכית שמתחתיו, ובכלל עז היכן שידו מגעת. בפרט, אם הוא כבר הצליח לעבור דרך ה"מסגרת הסטטיסטית" ה"ל ולהגיע לדרגה די בכירה — **חובה לאומית** עליו לה"אחז בכל כוחו ולא להיפלט החוצה — ולהמשיך ולעשות כמיטב יכולתו. אם למרות זאת עייפה נפשו מן הפרובוקציות, והחלטי לפרוש — זכורו, אבל מה לו כי ילין?