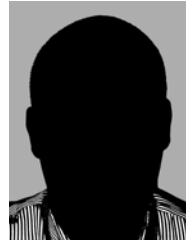


לקחים ממג"ד למג"ד

הכותב קורא לשיח מקצועי בין מפקדים מכהנים לבין עמיתים ופקודים בעבר ובהווה



אל"ם אליעזר סולדנו

מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים

רקע

בחודשים האחרונים אני מוצא את עצמי מעיין שוב ושוב באתר "מערכות", שולה ממנו מאמרים בעלי רלוונטיות ועניין בנושאים טקטיים ועושה בהם שימוש בהכנת משימותיי בשני התפקידים שאני ממלא: מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים. את העיון במאמרים הקצרים והחדים מלווה הנאה של קריאת העברית הישנה יחד עם הפליאה כל פעם מחדש עד כמה העשייה הצבאית בצה"ל, על אף התחדשותה ושינוייה, עוברת באותם שבילים מאז ימי ההגנה ועד ימינו אלה.

במיוחד תפס את תשומת ליבי מדור קבוע שהיה נהוג ב"מערכות" - "מפנקסו של מג"ד". זו הייתה פינה בלתי רגילה ששימשה במה למפקדים בדרג מג"ד לדון באופן מקצועי בעניינים שהטרידו אותם - ושמטרידים מפקדים גם היום: מנהיגות, רוח היחידה, צורות הקרב השונות וכן הלאה. מתוך תחושה נוסטלגית נעימה, המלווה במוטיווציה לנסות להשיב את הפינה רבת העניין הזאת למפקדים ברמה הטקטית, אני מציע את לקחיי מתפקיד המג"ד ומההדרכה בקורס המג"דים תחת הכותרת ההיסטורית "מפנקסו של מג"ד". הרשימה אינה ערוכה

במתכונת של מאמר תיאורטי, אלא זוהי רשימת תובנות, לקחים ועצות.

ההכנה לתפקיד

ראשית, "דע את עצמך". תהליך ההכנה לתפקיד חייב לעסוק במהות, לא בפרוצדורות. המחשבה "איך אני רואה את היחידה במהלך תפקידי" היא המשמעותית ביותר. הנטייה להישאב לפרוצדורות אינה נכונה. למשל, על השאלה "איך אני מוציא חיילים לקורסים - למשל קורס מ"כים" ניתן ללמוד טוב יותר מכיסא המפקד מאשר מלמידה עמוקה מראש טרם הכניסה לתפקיד. הכלי הכי חשוב בעשייה של מפקד גדוד בחינוך כל כך גבוה עם המציאות הוא האינטואיציה שלו, תחושת הבטן כיצד הדברים צריכים להיות. עניינים טכניים כמו סכמות ותרשימי פעולה הם רק כלי עזר למנהיג אמיתי ולא הגורם שמניע את פעילותו.

כדי להשיג אינטואיציה חזקה יש להבין את היחידה באופן מעמיק. גרף הלמידה הוא פשוט. המפקד לומד קודם כול להכיר את היחידה, לאחר מכן הוא מבין אותה ולבסוף מפנים את כל מה שלמד. כדי להגיע לבשלות אינטואיטיבית יש לעבור את כל תהליך הלמידה הזה. באופן פרדוקסלי מגלים שדווקא בימים הראשונים של התפקיד ההחלטות הן פשוטות וקלות יותר מאשר בהמשכו. הסיבה לכך נעוצה, כמובן, באי-

הבנת המחירים. למשל, אם מבשרים למג"ד חדש על הורדת תקן קבע בשל אילוצי תקציב, הנטייה שלו בתחילת התפקיד היא למשוך בכתפיים ולהמשיך. לאחר שחולף זמן מה מכיר המג"ד את הנגדים, מכיר את תכולת תפקידיהם, מבין את המשמעות של החוסר של כל אחד מהם, ומתוך הפנמת הידע הזה יילחם על כל תקן שירצו לקחת ממנו.

מהדברים האלה עולה שרצוי מאוד למג"ד להגיע מהר ככל האפשר לשלב ההפנמה. עם זאת עליו לעשות זאת בלי לדלג על שלבים. יש להימנע ממצב שבו המפקד החדש מנסה "לבלוע בלי ללעוס", שכן יש בכך כדי לפגוע בתהליך הלמידה.

להלן חמש עצות קטנות לקיצור זמן ההפנמה של המג"ד עם כניסתו לתפקיד:

1. **לראות בעיניים, לגעת בידיים.** אפשר לקיים עשרות שעות דיונים בסוגיה את מי מהחיילים להוציא לקורס קצינים. אולם שהייה במשך שעה אחת במחיצת המועמדים ליציאה לקורס תשיג תובנות שלעולם לא יושגו בישיבות מטה ממושכות. פיקוד יעיל ברמה הטקטית נעשה בידיים וברגליים.
2. **להקשיב.** פעמים רבות אנחנו מאוהבים באמת שלנו, בתוכנית שלנו. הקשבה היא הדרך היחידה לשיפור עצמי אמיתי וגם להעצמת הכפיפים. זוהי תכונה מנהיגותית חשובה ביותר שחייב לאמץ כל מפקד שרוצה לפתח את אנשיו, להקנות להם ביטחון עצמי וללמד אותם להיות עצמאים. גם אם המפקד משוכנע שדרכו היא הדרך, לעולם עליו להקשיב מהמקום של חיפוש האמת שבדברי הדובר ולא מהמקום של חיפוש כל דרך אפשרית להדוף באופן אוטומטי את טענותיו - יהיו אשר יהיו - ולא לקבל את דעתו.
3. **ללמוד.** יש ללמוד את ההיסטוריה



פיקוד יעיל ברמה
הטקטית נעשה בידיים
וברגליים

4. להוביל. כאשר המפקד מחליט להנהיג תהליך מסוים בגדוד - למשל בנושא מבצעי או מקצועי כלשהו - רצוי שהוא יוביל אותו באופן אישי. זה יתרום גם ללמידה שלו וגם ללמידה של שאר בעלי התפקידים בגדוד וישפר באופן משמעותי את המקצועיות של כולם.

5. לשמור על מערכות יחסים אפורמליות. דווקא בזמן הכניסה לתפקיד יש פחות זמן להסתובב בגדוד ולדבר עם אנשים או סתם לשבת במשרד המ"פ או להזמין קצין מטה לקפה. למפגשים האפורמליים יש חשיבות רבה, ורצוי לקיים אותם גם בימים הלחוצים של הכניסה לתפקיד וגם לאחר מכן.

פיקוד על יחידה מבצעית

העשייה המבצעית אינה עוד רכיב ב"עוגת העיסוקים" של המג"ד, היא הדבר המרכזי, המשמעותי ביותר. היא המהות. עשרות תהליכים ארגוניים לטיפול הפיקוד הזוטר ביחידה לא יעשו את מה שיעשה מבצע מוצלח אחד. העשייה המבצעית היא הבסיס לכל התהליכים הארגוניים ביחידה. על סמך השיקולים המבצעיים על המג"ד לבחור את אנשיו, לבנות להם מסלול פיתוח, לבנות את מערך הלוגיסטיקה וכו'. העשייה המבצעית היא לעולם השיקול הראשי.

מלחמת לבנון השנייה לימדה אותנו, המג"דים, לקח קריטי: אנחנו היחידים שחשים ורואים בכל רגע נתון מהו מצב היחידה בהשוואה למה שמצופה ממנה ביום פקודה. המבחן אינו באירועי הבט"ש. חובתנו להכיר את מכלול מחויבויותינו ואת מצב היכולות שלנו. לפני מלחמת לבנון השנייה התמקדנו כולנו בבט"ש ובעיקר בהצלחות שלנו בו. לרוע המזל, האויב שעמד מולנו בבט"ש לא היה מצויד היטב, לא היה מיומן במידה מספקת ולא היה בקיא בתורת הקרב. מהסיבות האלה האויב שלנו בבט"ש החליש אותנו. זה היה "אויב מעכב למידה". לכן עלינו להקפיד שבבט"ש (שהוא רוב עיסוקנו) נהיה מוכוונים כשירות ולא רק מוכוונים משימה. ביום פקודה אף אחד לא יקבל הסברים ותרוצים שמחלקת המרגמות אינה כשירה משום שלא באה לידי ביטוי בפעילויות הבט"ש.



המדור "מפנקסו של מג"ד", גיליון מערכות קי"ג, 1958 ◀ בעבר היה נהוג מדור קבוע ב"מערכות" שנקרא "מפנקסו של מג"ד". זו הייתה פינה ששימשה כמה למפקדים בדרג מג"ד לדון באופן מקצועי בעניינים שהטרידו אותם. מערכת כתב העת "מערכות" מזמינה מג"דים, בסדיר ובמילואים, לכתוב שוב למדור הזה

רע, אך כאשר היצירתיות נובעת מעצלות למידה ומשחצנות - היא מסוכנת. אילו היינו לומדים לעומק את ההיסטוריה הקרובה של הצבא, היינו מגלים שהרבה מאוד תהליכים ארגוניים ומבצעיים שהם כביכול חדשניים אינם אלא מחזור של דברים שכבר נעשו בעבר. זהו עונשו של מי שאינו לומד מן העבר: להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש.

של הגדוד: תהליכים חשובים שהוא עבר, נורמות שהתגבשו בו, אירועים שהיחידה חוותה. הכרת ההיסטוריה יוצרת פרספקטיבה. פעמים רבות מדי אנו ניגשים לתפקידים חדשים כאילו אנחנו הראשונים והאחרונים שממלאים אותו. השגת פרספקטיבה נכונה מאפשרת לנו לשמור על עקביות. אין זאת אומרת שיצירתיות היא דבר



להלן חמש עצות בנוגע לפעילות המבצעית של הגדוד:

1. היוזמה היא ערך עליון, היא צו פעולה ומורשת לוחמים. לא ניתן כלל להפריז בתיאור חשיבותה. היוזמה והיצירתיות הן כלי העבודה המרכזיים של המפקד להשגת המשימה ולא פחות חשוב מכך - לדברון אנשיו. יוזמה נחשבת במקרים רבים לפרויקט יוצא דופן, אך בעיני היוזמה הטובה ביותר היא זו שמתקיימת בליבת העשייה ולא בשוליה: תרגולת חדשה, טכניקה קרבית חדשנית, שיטת פעולה מקורית. מקריאת תוכניות עבודה שנתיות רבות שמתי לב שמושקע מאמץ רב לחדש בתחום המבני-ארגוני, ואילו פחות מדי מאמץ מושקע בניסיונות לחדש בתחום המבצעי.
2. אסור לוותר על תוכניות אופרטיביות. בשנים שבהן פעלנו בלעדית, היצירתיות חרגה מהמשמעת. תוכניות אופרטיביות הן המצפן החשוב ביותר. הן לא מטלה; הן חובה.
3. יש ליצור בגדוד תחושת מסוגלות באמצעות השגת התקדמות הדרגתית וקבועה. קפיאה במקום היא נסיגה לאחור. מהסיבה הזאת רצוי שהגדוד לא יעסוק רק בסוג אחד של פעילות. למשל, אם הוא עוסק בבט"ש באיו"ש - שלא יתמחה רק בפעולות בכפרים, אלא יפעל בכל סוגי הזירות.
4. כדי לדעת מהו כושרו האמיתי של הגדוד יש לקבוע לו סרגלי מניימום ולבחון אותו לאורם. כדי שהסרגלים האלה יהיו רלוונטיים יש להקים מנגנון בקרה שיבחן אותם מעת לעת.
5. תפיסה מבצעית. הרמה הממונה קובעת את היעדים, אך את אופן הפעולה קובע הגדוד בהתאם לתפיסה המבצעית שלו. את התפיסה המבצעית מגבש המג"ד עם אנשי מטהו באמצעות התאמתה של תורת הלחימה למשימה הספציפית וליכולות הגדוד.
6. יציבות. רצף העשייה בגדוד מורכב מנקודות שיא ומנקודות שפל. החיים ביחידה מבצעית הם כמו סיבוב בגלגל ענק: רגע המפקד נמצא למטה, ורגע הוא למעלה. אסור להיכנס למרה שחורה

ברגעים קשים של אובדן חיילים או של תקלה משמעותית, ומנגד אסור להיכנס לאופוריה ברגעים של הישגים כבירים. יחידה נמדדת באיזונים וביציבות שלה.

חמש עצות לעניין פיקוד על אנשים

1. האנשים ביחידה הם שקובעים את התוצאות. יש לעשות כל מאמץ כדי להשיג את האנשים המתאימים ביותר. מינוי מפקד או מינוי קצין מטה אינם עוד משימות בסדרת המטלות של המג"ד. אלה המשימות החשובות ביותר. הצבת האדם הנכון במקום הנכון שקולה לעשרות ואף למאות שעות של עשייה לאחר מכן.



היוזמה היא ערך עליון, היא צו פעולה ומורשת לוחמים

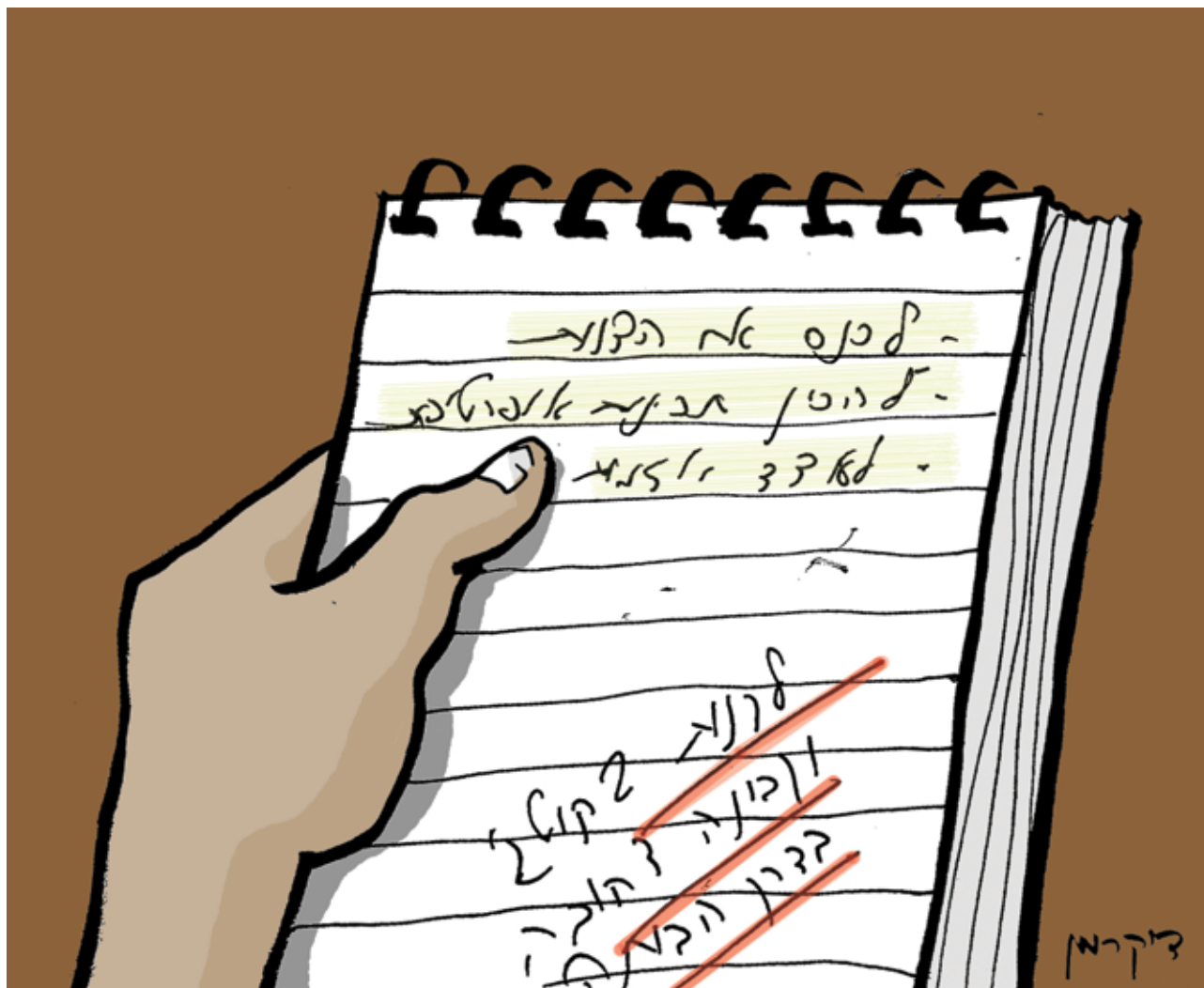
2. יש להאזין לשטח. יכולתו של המפקד לראות הכול תמיד תהיה מוגבלת. הגעת למסקנה כי ככל שמפקדים מעורבים יותר בפיתוח שדרת הפיקוד ביחידה, כך מאגר הרעיונות של מפקדי המשנה גדול יותר, וחשוב מזה: המחויבות שלהם נעשית גדולה יותר.
3. יש לדבר עם האנשים, לזכור את סיפור חייהם, את רצונותיהם, את שאיפותיהם. מומלץ לכתוב תקציר של השיחה האחרונה עם כל אחד מהאנשים ולעקוב באמצעות טבלה פשוטה מתי התקיימה השיחה האחרונה עם כל אחד מהם. יש לפעול להגברת הלכידות בגדוד להפוך אותו לארגון שבו מתקיימת שותפות אמיתית. עם זאת על המפקד לא לשכוח לפנות זמן לעצמו. מג"ד הוא לרוב מאוד משימתי ונוטה להשקיע את כל כולו בעבודת הגדוד. אבל המג"ד הוא גם

אדם שיש לו חיים פרטיים. עליו לקבוע לעצמו גם עיתים ללא עבודה.

4. המסגרת חזקה מאנשיה. לא לחינם אנחנו נעזרים בסגנים. בכל רגע נתון יכולה היחידה לוותר על אחד מאנשיה - זה שאשתו יולדת, זה שמעביר את ביתו או סתם זה שרוצה לנוח. על המפקד לשרד לאנשיו שהוא רוצה לשמוע על בעיותיהם האישיות כדי שיוכל לסייע להם ככל יכולתו - ולו רק בעצה או במילה טובה. מי שמתעניין רק בתפוקות של האנשים סופו שלא יקבל אותן.
5. החניכים שמגיעים לקורס קצינים ולקורס מ"פים מעידים יותר מכל דבר אחר על איכות הגדוד שממנו באו, על רוח היחידה ועל יכולותיה. הסיבה: נדרשת עבודה רבה ומאומצת כדי להעביר לוחם - מצטיין ככל שיהיה - מעל הרף התודעתי ההופך אותו מחייל למי שמעוניין להפוך לקצין. לא כדאי לדחות את הוצאת המתאימים ביותר לקורס קצינים. יש לדבר על כך עם האנשים מוקדם ככל האפשר. יתר על כן, חובה לעשות כל מאמץ להשאיר את הטובים ביותר במסגרת הצבא. מניסיוני, ברגע שמוותרים על הוצאת חייל מצטיין לקורס קצינים או על הוצאת קצין מצטיין לקורס מ"פים - גורמים בעצם לכך שבמקומם ייצאו מי שהם פחות מתאימים ופחות מוכשרים.

חמש עצות בעניין פיקוד וניהול

1. מה חשוב יותר - פיקוד או ניהול? כמובן פיקוד. הפיקוד מכיל את הניהול ולא להפך. לא לחינם פותחו רבות מתיאוריות הניהול המתקדמות דווקא בצבאות שונים. על המפקד מוטלת אפוא החובה לנהל. לכן רגל אחת של המפקד נטועה תמיד בהווה, בניהול השוטף של יחידתו, והרגל האחרת נטועה בעתיד, בבניין הכוח ובתכנון תוכניות. לאיזה עתיד יש לתכנן את התוכניות? מהם טווחי הזמן? התשובה היא שלכל יחידה יש לוחות זמנים משלה.
2. יש לאפשר לכפיפים להביע את עצמם ויש להפגין סבלנות כלפי יוזמות קטנות ולא חשובות שלהם. היוזמות הקטנות



תוכניות שכוללות את משימות היסוד שלהם - משימות שהן מובנות מאליהן ושאינן בגדר בחירה אלא בגדר הכרח. למשל: טיפוח כוח אדם או השלמת תוכניות אופרטיביות. ברמה הטקטית לא צריך להשקיע 60 שעות בסדנאות יעדים שכל תפקידן הוא לייצר חזות של תהליך תכנון שבסופו של דבר מנפיק את המובן מאליו. הטקסיות שאנחנו מעניקים לתהליך התכנון המדומה הזה היא מיותרת. זו ברכה לבטלה. מה הטעם בפלקט שכל תרומתו היא שורה בעמודת ההוצאות של הרס"ר...
 4. לעיתים קרובות אנחנו עושים רה"ארגון לפני שאנחנו לומדים את הארגון. יש לנו סיפוק אדיר מהכנסת שינויים בתוך



החניכים שמגיעים לקורס קצינים ולקורס מ"פים מעידים יותר מכל דבר אחר על איכות הגדוד שממנו באו, על רוח היחידה ועל יכולותיה

האלה יובילו מאוחר יותר ליוזמות שישנו את פני הגדוד. כמו כן יש לזכור שכל מה שהמפקד עושה - יכולים לעשות גם אנשיו, ויש לעודד אותם לפתור בעיות בכוחות עצמם ולקחת על עצמם מטלות רבות ככל האפשר. יש ללמד אותם שהעברת האחריות למפקד היא הכלי האחרון בארגון הכלים שלהם. 3. מדי שנה משקיעים הגדודים משאבים רבים בהכנת תוכניות עבודה לשנה שלאחר מכן ובפרסומן על פלקטים גדולים שאותם מציגים לרמות הממונות. אך בכל שנה דומה תוכנית העבודה הגדודית החדשה לתוכנית של השנה שלפני כן. הסיבה לכך היא שבסופה של עבודת תכנון ארוכה מגישים הגדודים



ההיסטוריה של היחידה במבצעים מיוחדים ובמלחמות ישראל, מפקדי היחידה, חללי היחידה וטקסי היחידה - כל אלה הם אמצעים ברורים לבניית רוח היחידה. באמצעותם מבטאים מסורת. ובמהם המפקדים - מוסרים את מורשת היחידה ללוחמים הצעירים, וכך דור אחר דור.

6. גיבוש רוח היחידה אינו תהליך חד־פעמי קצר. זהו תהליך ממושך שדורש פעולות רבות שיש לחזור עליהן שוב ושוב. יתר על כן, בכל ארבעה חודשים מגיע מחזור חדש, שיש להתחיל איתו את כל העבודה בתחום הזה מנקודת האפס.
7. בגדוד מתקיים מפגש בין אוכלוסיות שונות ומנוגדות, שאלמלא השירות בצבא קרוב לוודאי שלא היה נוצר ביניהן שום מגע, למשל בין נגדים ותיקים ללוחמים צעירים, בין לוחמים לבין אנשי פלוגת המפקדה. המפגש בין קבוצות כאלה אינו טבעי ויוצר קונפליקטים מבניים שחוזרים על עצמם לעיתים קרובות. אולם באמצעות נהלים נכונים ובעזרת יוזמות נכונות אפשר למנוע את העימותים האלה. למשל נגד יכול לאמץ צוות של לוחמים צעירים מגויסם ועד שחרורם, פלוגת לוחמים יכולה להזמין מחלקה של פלוגת המפקדה לערב יחידה.
8. בקרב כל קבוצת אנשים מגובשת בעלת מנהגים משותפים נוצרת לרוב גם שפה ייחודית. כך גם ביחידות צבא. השפה המיוחדת שנוצרת ביחידה מחזקת את תחושת ההשתייכות של אנשיה, שכן בעת שהם משוחחים ביניהם בחברת זרים, רק הם יכולים להבין אלה את אלה.

תפקודה של היחידה. למשל, לאחד מתרגילי היחידה לא נרתמתי כל כולי - בין היתר משום שראיתי בו עול מיותר. המסר הזה חילחל הלאה, והתוצאות הקשות לא איחרו להגיע: המפקדים נראו רע, הלוחמים נראו רע, והתרגיל נראה זוועה. הקשר בין רוח המפקד לרוח היחידה הוא כמעט מיסטי. זהו קשר ישיר באופן מובהק.

3. את רוח היחידה מגבשים בדיוק כפי שמגבשים כל תוכנית פעולה אחרת. רוח היחידה שזורה בעשייה היומיומית: כאשר החיילים ומפקדי המשנה מבינים את הרעיון המרכזי שבתוכנית הפעולה, תהיה זאת רוח היחידה שתקבע עד כמה הם יקבלו החלטות באופן עצמאי ויעלו יוזמות שונות.
4. למפקד יחידה יש במות שונות שבהן יש לו אפשרות לבטא את רעיונותיו ואת תחושותיו. תחקיר, דיון, שיחת מפקד וכו' הם המקומות שבהם הוא יכול להסביר את עצמו ואת השקפותיו באופן בלתי אמצעי, שבהם הוא יכול להעביר מסרים ברורים. מומלץ למפקד לנקוט בבמות האלה גישה של כנות פיקודית: עליו להסתכל למפקדי המשנה שלו בגובה העיניים ולדבר ישירות בלי ללכת סחור־סחור. כך יוכל לרתום אותם למשימות וליצור הזדהות.
5. מסורת היחידה באה לידי ביטוי בסמלים רבים. בסמלים האלה ניתן וצריך לעשות שימוש כדי לרתום את היחידה למשימותיה. סמל היחידה, המנון היחידה, שיר היזכור של היחידה,

עץ מבנה, אף על פי שלא טרחנו ללמוד תהליכים ארגוניים שנעשו בגדוד עד שהגענו. במקרים רבים התהליכים שאנחנו יוזמים דומים לתהליכים שיזמו קודמינו (אבל אנחנו משוכנעים, כמובן, שעשינו זאת טוב מהם).

5. את היוזמה ואת היצירתיות רצוי לתעל גם למסלול המבצעי ולא רק לערוץ הפרויקטים המיוחדים. כך הארגון נהנה פעמיים: גם ממבצעים מיוחדים וגם מוויתור על פרויקטים שמוציאים מהקו קצינים, כלי רכב ומשאבים רבים נוספים.
6. גדוד שמגיע להישג פנטסטי של ביצוע 70% מהתוכניות הוא גדוד אוטיסטי. החיכוך העצום עם המציאות שבו נתקל כל גדוד בצה"ל לא מאפשר למג"ד להיות כל כך צמוד לתוכניות, אלא אם הוא מבלה את רוב יומו במשרד ואינו מגיב למה שקורה בשטח. למשל: כאשר לוח הזמנים של המפקד צפוף מאוד, עד כי הוא נראה ביומן כמו פסיפס, אין סיכוי שהוא יגיב לאירועים בשטח כמו תקלת בטיחות או תקלת משמעת באחת ממסגרות המשנה שלו. לעומת זאת, גדוד ללא שום תוכניות, שסדר יומו ספונטני, אינו מקיים תהליכים בריאים של ניהול ושל ארגון ומייצר תת־תרבות של "הסתדרותניקים": המ"פ מסתדר לבד, קצין המטה מסתדר לבד וכו'.

רוח היחידה

1. רוח היחידה היא תנאי הכרחי, לפעמים אפילו תנאי מספיק כדי לעמוד במשימה. במקום שבו הרוח אינה שורה, יידרשו תהליכי כפייה ושררה כדי להניע את אנשי היחידה. רוח היחידה היא תוצר מובהק של המנהיגות: יש רוח במקום שבו יש מנהיגות. כדי שמנהיג יוכל להוביל חייבים אנשי היחידה לקבל את מנהיגותו. כאמור, בצבא ניתן לכפות מנהיגות בכוח החוק, אבל הישגיה יהיו דלים. מנהיגות טובה לא נמדדת במיצועי הסמכות שניתנת למפקד על פי הדין אלא במיצועי האחריות שמוטלת עליו.
2. רוח היחידה היא רוח המפקד. במילים אחרות: רוח המפקד מעצבת את אופן



דפי כתב העת החשוב
הזה זקוקים ליותר שיח
מקצועי בין מפקדים
מכהנים מכפי שזה
קורה היום

סיכום

יכול מישוהו לומר שזו רשימה המזכירה לו סיכום תפקיד. בכל מקרה, דפי כתב העת החשוב הזה זקוקים ליותר שיח מקצועי בין מפקדים מכהנים מכפי שזה קורה היום. כשאני מעיין בכתב העת, אין שמח ממני כאשר בין דפיו אני פוגש עמיתים, פקודים ומפקדים.