

# אחרי 20 שנה: מה למדנו ומה עלינו ללמוד מהקמת גדודי הסיור וחטיבת הקומנדו בצה"ל?

אף כי יותר מ־20 שנה חלפו מאז תחילת התהליך של הקמת הגדס"רים, עדיין רבות אי־ההסכמות בתחומים רבים בבניין הכוח ובהפעלת הכוח. אל לנו לחזור על הטעות המשותפת להקמת שתי המסגרות ולהיקלע לתהליך ארוך ולא ממוקד, אשר יוביל לפגיעה באפקטיביות האדירה הטמונה בהפעלתן באופן הראוי. אם לא נסכם את התפיסה והיעוד של חטיבת הקומנדו ונסבירם, אזי גם בעוד עשור יכתבו דברים דומים



**אולימפיאדת מקצועות קומנדו, יוני 2021.** הפערים גבו ועתידיים לגבות מחיר של ממש באפקטיביות המבצעית של היחידות. צילום: דו"ץ

מבצעי שלא קיבל מענה מספק לדעת מקבלי ההחלטות. ואולם נוסף על כך, ניכר דמיון רב גם בתהליכים הארגוניים שהתקיימו, בניהול השינוי, בתגובות אליו ובאופן הטמעתו. בשני המקרים אפשר להבחין בפער מהותי בין החזון של מקבלי ההחלטות ובין התפיסות בשטח, שלא היו ברורות ומדויקות דיין, ובעיסוק מועט מדי בתרבות הארגונית כחלק מתהליכי המיזוג. הפערים, שעליהם נעמוד לעומק בהמשך המאמר, גבו ועתידיים לגבות מחיר של ממש באפקטיביות המבצעית

במהלך השנים, כחלק מהתאמת בניין הכוח לשינויים במציאות הצבאית ובצרכים המבצעיים, מתגבשות בצה"ל יכולות חדשות ובתוך כך מוקמות יחידות ומתבצעים שינויים ביעוד ובתפיסת ההפעלה של יחידות קיימות. במאמר זה נבקש לעמוד על הדמיון בין תהליכי ההקמה של גדודי הסיור החטיבתיים בתחילת שנות ה־2000, ובין אלה של חטיבת הקומנדו ב־2015. בשני המקרים אוחדו כמה יחידות עצמאיות ובעלות ייעוד ייחודי תחת מפקדה אחת, הן משיקולי פיקוד ושליטה והן לנוכח צורך

**רס"ן יעלה קלמן**, יועצת ארגונית,  
לשעבר יועצת אוגדה 98



**אל"ם ירון שרוני**, סגן מפקד אוגדה 98,  
לשעבר מפקד חטיבה 226 ומפקד גדוד הסיור  
של הצנחנים



לתקופת אירועי "גאות ושפל", שבה הופעלו הגדס"רים ככוחות עתודה התקפיים בגזרת עזה ויו"ש). במהלך השנים התקיימו עבודות מטה רבות בנושא הגדס"רים. האחרונה שבהן נערכה בשנים 2018-2019 בהובלת קחצ"ר דאז, תא"ל ע'סאן עליאן, ובה הומלץ על שינוי הייעוד והמבנה של פלוגות הגדס"ר, כך ששתיים תעסוקנה בפשיטה ושתיים באיסוף והפעלת אש (חשיפה-תקיפה). בעקבות עבודה זו בוטלו ההתמחויות הפלוגתיות בסיור, חבלה ונ"ט, והומרו בפשיטה ואיסוף. שעות רבות הושקעו בשנים האחרונות בדיונים וביישום העבודות, אולם נדמה כי איננו קרובים לתמימות דעים בנושא, נהפוך הוא.

### הקמת חטיבת הקומנדו

חטיבת הקומנדו (עוז) הוקמה ביולי 2015 בהחלטת הרמטכ"ל דאז, רא"ל גדי איזנקוט, כחלק מתר"ש "גדעון". הרמטכ"ל הנחה כי "תוקם עוצבת קומנדו כעוצבה סדירה שנייה באוגדה 98 שתאגד את יחידות אגוז, דובדבן, מגלן ורימון, ותפעל לשיפור האפקטיביות והמיצוי של הכוחות המיוחדים בשגרה, בחירום ובמלחמה"<sup>2</sup>. מטרת האיחוד והקמת מפקדת העוצבה הייתה לתת מענה לפערים שזיהה הרמטכ"ל הן באפקטיביות המבצעית של יחידות הקומנדו והן בכלל אבני בניין הכוח

**במהלך השנים התקיימו עבודות מטה רבות בנושא הגדס"רים. האחרונה שבהן נערכה בשנים 2018-2019, ובה הומלץ על שינוי הייעוד והמבנה של פלוגות הגדס"ר, כך ששתיים תעסוקנה בפשיטה ושתיים באיסוף והפעלת אש (חשיפה-תקיפה). בעקבות עבודה זו בוטלו ההתמחויות הפלוגתיות בסיור, חבלה ונ"ט, והומרו בפשיטה ואיסוף**

(בין היתר, שיפור איכות האימונים, חיזוק ציר פיתוח כ"א, התייעלות בהכשרות, הקמת תשתיות בהתאם לצורכי היחידות ופיתוח אמל"ח).

בנובמבר 2016 הפכה החטיבה למבצעית, ובינוי 2018 מוזגה יחידת רימון עם יחידת מגלן, והחטיבה נותרה בתצורתה הנוכחית, הכוללת שלוש יחידות סדירות ושתי יחידות מילואים (6212 ו-6217).

של היחידות. לפיכך, באמצעות בחינת הדומה והשונה ננסה להציג תובנות מרכזיות והמלצות שאותן אפשר יהיה ליישם בתהליכים עתידיים של הקמת יחידות בצה"ל.

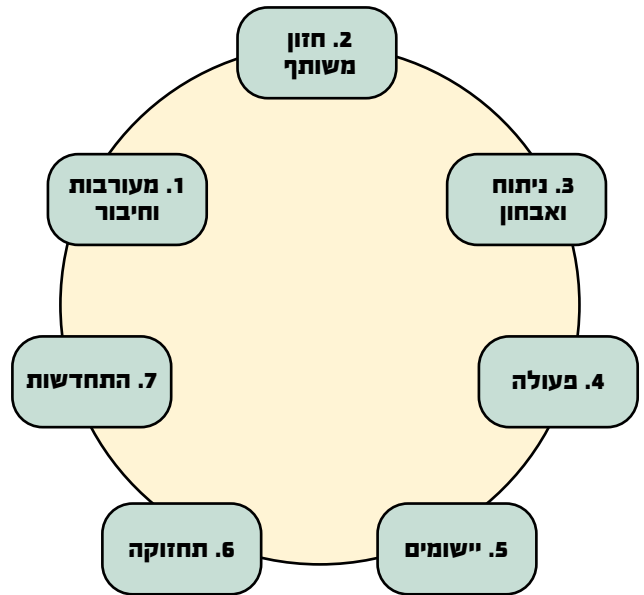
### הקמת הגדס"רים

בין מלחמת סיני למלחמת יום הכיפורים הוקמו פלוגות הסיור החטיבתיות כחלק מלקחי המלחמה. בהמשך, לאחר מלחמת יום הכיפורים, הוקמו גם פלוגות הנ"ט והחה"ן, במטרה לשפר את האפקטיביות של חטיבות החי"ר בצה"ל.

במלחמת לבנון הראשונה הופעלו הפלוגות הללו כגדודים מאולתרים, שכוננו "גדודי חס"ע" (חה"ן, סיירת, עורב). בחטיבת הצנחנים הסדירה, למשל, הן הופעלו תחת פיקוד מפקד הבא"ח. המח"ט דאז, אל"ם יורם יאיר (ייה), סיפר כי הדבר נעשה בראש ובראשונה על-מנת להקל על החטיבה בפיקוד ובשליטה, וכן כדי לתת מענה לצורך מבצעי של הובלת החטיבה כמשמר קדמי בקרב ההתקדמות הרגלי החטיבתי, בשטח ההררי בדרום לבנון<sup>1</sup>. במהלך פעילות צה"ל ברצועת הביטחון פעלו הפלוגות באופן עצמאי תחת החטיבות המרחביות, ובשנת 2000 נכתבה תפיסת הפעלת כוחות החי"ר בקרב היבשה והוקם הגדס"ר הראשון בחטיבת הצנחנים במילואים על-ידי מפקד החטיבה אל"ם דרור וינברג.

ביולי 2001, בתקופת "גאות ושפל", הנחה הרמטכ"ל לבחון הקמת גדס"רים בחטיבות החי"ר הסדירות על-מנת להתמודד עם אתגרי הלחימה בטרור. הכוונה הייתה להגדיל את סד"כ הגדודים המתמרנים בצה"ל, לאפשר מענה מבצעי טוב יותר לאתגרי הבט"ש ביהודה ושומרון ואף להקל על הפו"ש החטיבתי בלחימה. נוסף על כך, המהלך אמור היה לשפר את איכות ההכשרה והאימונים, אשר עד הקמת הגדס"ר הופקדו בידי מפקדים צעירים (סגנים וסרנים), ולא התנהלו באופן שיטתי וסדור. הגדס"ר הסדיר הראשון הוקם בחטיבת גבעתי, בפיקוד סא"ל רון אשרוב, ואחריו הוקמו גדודים מקבילים בשאר חטיבות החי"ר. החל משנת 2004, בעקבות הקמת הגדס"רים בחטיבות הסדירות, הוקמו גדס"רים בכלל חטיבות החי"ר במילואים. בחטיבה 35 כונתה המסגרת החדשה "יחס"ר" (יחידת סיור), כניסיון להימנע מהשימוש במילה "גדוד" ובכך לבדל אותה משאר הגדודים. כעבור כמה שנים הוחלט על שימוש בשם גדס"ר בכלל החטיבות, ובשנה האחרונה שונה שוב השם ל"סיירת" בכלל חטיבות החי"ר.

במלחמת לבנון השנייה הופעלו הגדס"רים לראשונה במשימות תמרון. כלל הגדודים הופעלו כגדודי חי"ר מובחרים ולא בהתאם לייעודם המקורי. גם בסבבי הלחימה המשמעותיים שלאחר מכן, מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן", הופעלו הגדס"רים באותו אופן. כמו כן, בשגרה הופעלו הגדס"רים במשימות ביטחון שוטף בדומה לשאר גדודי החי"ר (פרט



להשפיע על הצלחתו ובכך גם על איכותו של הארגון החדש שנוצר.

החוקרים רוברט היל וסנדי ווינר<sup>3</sup> מתארים חמישה מרכיבים בעלי השפעה מכרעת על טיב הביצוע של המיזוג הארגוני: זמן, הדדיות, תקשורת, תהליך דו-כיווני (מלמעלה למטה ומלמטה למעלה) וזהות. לטענתם, חמשת המרכיבים מייצגים תנאים בסיסיים שחייבים להתקיים על-מנת שמיזוג יוכל להצליח. ואולם מדובר בתנאי הכרחי אבל לא מספיק, כך שגם אם השלבים יתקיימו במלואם, המיזוג לא בהכרח יצליח. הצלחת התהליך, מדגישים היל ווינר, דורשת מימוש של שלב מקדים ושבעה שלבים נוספים, אשר חוזרים על עצמם עד להטמעה מלאה:

שלב מקדים – שלב זה עיקרו יצירת שיתוף פעולה בין הארגונים המתמזגים ליצירת אינטגרציה וחיזוק החיבור והמחויבות של העובדים לשינוי.

1. מעורבות וחיבור - היכולת של כל אחד מהמשתתפים בתהליך לדמיין את זהות החדשה שאותה מבקשים ליצור.  
2. חזון משותף - היכולת לעבור מהחזון האישי לחזון קבוצתי, ולתת בו סימנים ממשיים.

3. ניתוח ואבחון - אבחון המצב המצוי ביחס לאסטרטגיה.  
4. פעולה - יציאה לדרך ב"שיטת המפל". מדובר בתהליך שיטתי, בעל סדר פעולות קבוע המתקיים מלמעלה למטה, ואשר תכליתו ליצור תחושת בעלות משותפת כלפי תהליך המיזוג.

5. יישומים - בניית המומנטום, קרי הנעה ותנופה ליישום התהליך.

6. תחזוקה - מיקוד כיווני העשייה והמשאבים הפנים-ארגוניים בזהות החדשה.

7. התחדשות - הערכה מחודשת של המצב תוך כדי השתנות מתמדת.

נראה כי תהליכי המיזוג שבהם אנו עוסקים, ושאפשרו את הקמת הגדס"רים וחיבת הקומנדו, החלו למעשה הישר מהשלב השלישי: המפקדים ביצעו אבחון של המצב הקיים והגיעו למסקנה כי לא ניתן מענה מיטבי לאסטרטגיה הארגונית. בחינת התהליכים מעלה כי סדרת השלבים המתוארת לעיל אינה מותאמת לאופן שבו מתקבלות החלטות בצה"ל, בהיותו ארגון היררכי ואף ריכוזי בכל הנוגע לתהליכי בניין הכוח בסדר הגודל שבו אנו דנים. על כן, נרצה להציע מבנה שונה מעט, בעיקר בסדר המרכיבים, כך שיתאים לצה"ל במאפייניו וימנף את יכולותיו כארגון צבאי גם בהיבט זה:

1. ניתוח ואבחון - שלב זה ימוקם כראשון, והוא למעשה מחולל השינוי.

2. חזון - בהתאם למיקומו של שלב האבחון כראשון, גם החזון מתגבש "מלמעלה": המפקדים מזהים את הפערים ומחליטים על השינויים שתכליתם לתת את המענה המתאים. בהקשר הצבאי, יש חשיבות מכרעת להסכמה על ייעוד ותפקידים, ולא רק על חזון כללי.

3. מעורבות וחיבור - אף שסביר כי שלב זה לא יהיה הראשון במיזוגים המתרחשים בצה"ל חשוב לקיימו באמצעות שיתוף המפקדים הרלוונטיים באבחון ובחזון שגובשו, תוך יצירת שקיפות ורתימה שלהם לתהליך.

4. פעולה - באופן טבעי, מפקדים שירגישו שהם חלק מהתהליך יחוו בעלות ומחויבות ויפעלו למען מימוש החזון.

ביולי 2019 הוקם בית הספר החטיבתי, המכשיר את כלל לוחמי החטיבה. עד כה ביצעה החטיבה מספר גדול של תרגילי מסגרת מורכבים, כולל תרגילים גדולים בחו"ל, אך טרם הופעלה כעוצבה בלחימה.

בתחילת הדרך כונתה המסגרת החדשה "אגד קומנדו", מתוך כוונה להמחיש את חשיבות השמירה על עצמאות יחידותיה ועל תפקידה העיקרי כמפעילת כוח, אך בהמשך התקבע שמה כחטיבת הקומנדו. כיום, חלק מאנשי החטיבה ואוגדה 98 מעדיפים להשתמש במונח "עוצבת הקומנדו" על-מנת להדגיש את שונותה מחטיבות החי"ר האחרות. העיסוק בסמנטיקה במקרה זה מבטא צורך עמוק ומשמעותי בהגדרה עצמית, שבדומה לזו של גדס"רים, נתונה עדיין במחלוקת.

במהלך 2020-2021 התבצעה במפקדת זרוע היבשה עבודת מטה שתכליתה לעדכן את מבנה החטיבה ואת אופן ארגונה. הנושאים העיקריים שנבחנו היו כוח אדם (בהיבט של הגדלת מספר הלוחמים), אמל"ח (הוספת אמצעי תצפית ואיסוף, ניוד ומרגמות) וארגון (השוואת מבנה היחידות, והקמת פלגות איסוף המכונות "פלגות חשיפה-תקיפה"). מפקד הזרוע אישר כמה מן ההצעות שעלו, אך נכון למועד כתיבת שורות אלה, התוכנית עדיין רחוקה ממימוש.

## בין הלכה למעשה - מה בין הספרות המקצועית ובין תהליכי הקמת היחידות?

מיזוג ארגוני הוא שם כולל לתהליכים שונים של חיבורים בין ארגונים, כגון קליטה של ארגון אחד והטמעתו באחר, חיבור בין כמה ארגונים והפיכתם לארגון חדש, חיבור בין תתי-יחידות בתוך אותו ארגון ועוד. הספרות המקצועית מציעה מגוון רחב של מודלים לשלבים הנחשבים נכונים לצורך ביצוע מוצלח של תהליכי מיזוג. אף שמרבית המיזוגים במגזר הפרטי מאופיינים ברכישה של ארגון אחד על-ידי אחר (לעומת הליך מיזוג של כמה ארגונים והפיכתם לארגון חדש, שבו מתמקד המאמר), מדובר בשלבים שרלוונטיים לכל סוג של מיזוג, בשל יכולתם



**השתלמות אוויר אוגדה 98, ספטמבר 2021.** תהליך הקמת חטיבה 900 לא לווה בהתנגדויות עזות, כפי שקרה בחטיבת הקומנדו ובגדס"רים. צילום: דו"ץ

- המתמזגים מכל ארגון אחר?
  - מהם המרכיבים שיש לשמור בהיותם טבועים אינהרנטית ב"דנ"א הארגוני?"
  - מהן שיטות הפעולה והנורמות הנהוגות בכל אחד מהארגונים?
  - מה אפשר לאמץ מהתרבות של כל אחד מהארגונים?
  - מה כל אחד מהארגונים יכול להרוויח מהמיזוג?
- ב. הגדרת סדרי עדיפויות: החלטת ההנהגה על תהליכי שינוי שממקסמים את הערך של הארגון החדש.
- ג. שלב ה"טקטיקה": ההנהגה (בשאיפה להנהגה משותפת של שני הארגונים) מגדירה את השינויים שיש לערוך בפועל - בפרקטיקות ניהוליות, הגדרת תפקידים, מדידת ביצועים וכדומה. לבסוף, ואולי חשוב מכול, על ההנהגה לשמש מודל לחיקוי, להטמיע בתוכה את השינויים ולפעול לפיהם, כדי שיחלחלו גם כלפי מטה.
- בחינת תהליכי הקמת הגדס"רים ועוצבת הקומנדו על-פי המודלים לעיל מעלה כמה סוגיות ושאלות:
1. עיצוב והתאמת שלבי התהליך על בסיס אבחון מעמיק ושיטתי - האם בוצע, ואם כן, על-ידי מי, אבחון מעמיק ושיטתי של כל אחת מהיחידות בהקשר התרבותי? כל יחידה צבאית נשענת על אוסף של מנהגים ייחודיים, מורשת, סמלים ועוד. יחידות מיוחדות, מוגדרות גם באמצעות מה שהן לא: הן אינן מתאימות לתבניות המוכרות, אין להן מקבילות והן מפעילות פחות מנגנוני רגולציה. בשני המקרים, עצם המיזוג איים במידה רבה על המאפיינים הללו ובכך גרם להתנגדויות עזות לשינוי. תהליך המיזוג, שלביו והטמעתו חייבים היו להתבסס על אבחון תרבותי ועל הבנת משמעות השינוי עבור כל אחת מהיחידות.
  2. המנהיגות והובלת השינוי - נשאלת השאלה, מי היו מנהיגי

5. יישומים - יצירת המנגנונים והשקעת המשאבים הפנים-ארגוניים במימוש השינוי.
6. תחזוקה - תחלופת המפקדים המהירה בצבא מאתגרת את שלב התחזוקה, שכן גם אם המפקדים שהחלו את התהליך חשו שותפים ומחויבים כלפיו, ייתכן שהבאים אחריהם יערערו על נחיצותו. כאן נדרש איזון מתמיד בין שלב התחזוקה לשלב ההתחדשות. כדי לא להגיע למצב של בזבוז משאבים, יידרשו המפקדים לייצר המשכיות לצד הטמעת שינויים בהתאם למציאות המשתנה.
7. התחדשות - בהתאם להשתנות התמידית של סביבת הפעולה תתקיים הערכת מצב מתמשכת, ותידרש גמישות והסתגלות לשינויים "תוך כדי תנועה".

## הסיבות לכישלונות במיזוגים ארגוניים והאתגרים שבהקמת יחידות

- החוקרים אוליבר אנגרט ובקי קצ'ר" טוענים כי מרבית הכישלונות של מיזוגים ארגוניים נובעים מהתעלמות או מהיעדר התייחסות לתרבות הארגונית כמרכיב מפתח בהצלחת המיזוג. לטענתם, אבחון התרבות הארגונית באופן שיטתי הוא הכרחי, ולא ניתן להסתמך על תחושות בטן, היכרות כללית או תפיסות רווחות בנוגע לארגונים.
- הכותבים מגדירים תרבות ארגונית כ"תוצאה של החזון הארגוני ושל המשימה העיקרית שלו, של הערכים אשר מנחים את התנהגות האנשים בו, שיטות הניהול, נורמות העבודה ותפיסת העולם שמאפיינת את האופן שבו הדברים נעשים בפועל". הם מדגישים שלושה שלבים מרכזיים בניהול המיזוג:
- א. אבחון תהליכי העבודה בכל אחד מהארגונים ובחינת שאלות רלוונטיות לצורך אפיונם:
  - מהו "סוד הקסם" שמייחד כל אחד מהארגונים

השינוי בפועל, ומי נתפסו כאלה. נראה כי מפקדי יחידות הקומנדו או הפלוגות הייעודיות בגדס"רים לא הוכרו כמנהיגי השינויים הללו. היעדר שותפות או רתימה של המפקדים, שנדרשו בסופו של דבר לממש את המיזוג הלכה למעשה, היה כשל בסיסי בתהליך.

3. הערך המוסף - נראה כי עד היום חווה הצבא קושי בהגדרת הערך המוסף של הארגון החדש, הן במקרה של הגדס"רים והן במקרה של חטיבת הקומנדו. בתפיסות ההפעלה הרשמיות, הן של הגדס"רים<sup>5</sup> והן של חטיבת הקומנדו<sup>6</sup>, נאמר במפורש כי אופן ההפעלה והייעוד בלחימה יכולים להיות "גם וגם" - (גם כגדוד חי"ר/חטיבת חי"ר מתמרנ/ת וגם כפלוגות/יחידות עצמאיות לחלוטין), אך לא מוסבר לעומק היתרון היחסי של ההפעלה כארגון שלם. על כן, יש קושי אמיתי לתווך את השינוי ולרתום אליו את המפקדים והלוחמים.

בעבודתה על מיזוג גדודי החי"ר הייעודיים ל"אגד 900"<sup>7</sup>, מתארת מי שהייתה היועצת הארגונית שליוותה את התהליך, שרית עזרי-שפירא, את המשמעויות וההשלכות הארגוניות של התהליך, הן ברמת הפרט (בהתאם לאוכלוסיות השונות) והן ברמת המסגרות. בין היתר, מתארת שפירא את סגנון המנהיגות המתבקש בעת המיזוג כ"מנהיגות טרנספורמטיבית". משמע, המפקדים המובילים את השינוי נדרשים לדעת להשתחרר מסכמות ופרדיגמות קיימות, לשכנע את פקודיהם ביתרונות התהליך, לגייסם ולרתום אותם לתהליך, ולבסוף, לפעול

## המפקדים המובילים את השינוי נדרשים לדעת להשתחרר מסכמות ופרדיגמות קיימות, לשכנע את פקודיהם ביתרונות התהליך, לגייסם ולרתום אותם לתהליך, ולבסוף, לפעול במציאות של אי-ודאות (שונה בתכלית מזו המאפיינת את שדה הקרב)

במציאות של אי-ודאות (שונה בתכלית מזו המאפיינת את שדה הקרב). עם זאת, שפירא מציינת כי המפקדים שנדרשו להוביל את השינוי לא היו שותפים בעצמם בקבלת ההחלטות בנוגע ליישומו של השינוי, לא לפני היציאה לדרך ולא במהלכה. מאפיין זה חוזר על עצמו במרבית המיזוגים הארגוניים בצה"ל, ומהווה מגבלה מובנית הפוגעת ביכולת המפקדים להנהיג ולהוביל את התהליך בעוד הם עצמם אינם חלק ממנו. אחד האתגרים המרכזיים בהקשר זה הוא שאי-הודאות האופפת את המפקדים סביב השינוי, עלולה למנוע שיח על אודותיו עם הפקודים. הימנעות כזו סותרת את הנחות המוצא של המודלים שפורטו לעיל, שלפיהן תקשורת נכונה היא תנאי בסיסי להצלחת המיזוג.

נקודה חשובה נוספת שמעלה הכותבת היא כי על אף ההבנה והמודעות לחשיבותה של יצירת זהות ארגונית חדשה ולהכרה ביחודה וביתרונה היחסי, המפקדים התקשו לדון בנושא זה בדיוני ההקמה, כך שהדיונים היו "טקסיים" ונטו לעסוק

בהיבטים טכניים ולוגיסטיים של התהליך. מאפיין זה נפוץ גם הוא בתהליכי מיזוג רבים בצה"ל, וייתכן כי הוא נובע מהתרבות הארגונית הצה"לית המאופיינת בענייניות ופרקטיות יתרה, לצד הדגשת ההיררכיה וחשיבותה.

חשוב לציין כי תהליך הקמת חטיבה 900 לא לווה בהתנגדויות עזות, כפי שקרה בחטיבת הקומנדו ובגדס"רים. הסיבה לחוסר ההתנגדויות הייתה ההכרה בערך המוסף שצפויים הגדודים המתאחדים לקבל, וכמו כן ניכר שהחיבור לא איים על תחושת הזהות שלהם.

## סיור, קומנדו ומה שביניהם

בנובמבר 2019, כארבע שנים וחצי לאחר הקמת חטיבת הקומנדו, התקיים תרגיל חטיבתי בקפריסין. במסגרת ביקור הרמטכ"ל בשטח התרגיל ובנוכחות מפקד החטיבה, מפקד האוגדה, אלוף מפע"ם, אלוף פצ"ן ובכירים נוספים, התקיים תוך כדי צפייה בפעילות הלוחמים דיון מקצועי עקרוני בנוגע לדרך הנכונה להפעלת החטיבה בלחימה. לא היה זה דיון טקטי (כזה שאכן ראוי כי ייערך בין מפקדים במהלך תרגיל), אלא דיון תפיסתי עקרוני, על מהותו של קומנדו ועל הייעוד שלשמו הוקמה החטיבה. באותו תרגיל הסתיים הדיון ללא הסכמה, ולמעשה, עד היום הדעות בנושא חלוקות מאוד.

נוסף על הדמיון במאפיינים המבניים של שני התהליכים, ניכר ביניהם דמיון גם בתוכן ובמהות. למעשה, בשני המקרים מדובר במסגרות אשר בבסיסן הגדרות עמומות, שבנוגע אליהן קיים פולמוס מקצועי ממושך, הנשען על תפיסות מקצועיות מנומקות אך גם על אתוסים "רומנטיים" ומשקעי עבר.

על רקע ההגדרות העמומות ואי-ההסכמות בתחום המקצועי, דוגמת אופן הפעלת הכוח, יש לא פעם נטייה להשתמש בשני המונחים, "סיור" ו"קומנדו", לתיאור כוחות בעלי מאפיינים דומים. כוחות אלה מיועדים לפעול בחזית ובאגפי הכוחות העיקריים, הם אמורים להיות בעלי כשירות לחימה גבוהה במיוחד, להפעיל שיטות לחימה ואמצעי לחימה שונים ולהשפיע באופן מיוחד על שדה הקרב.

"כוחות קומנדו" מוגדרים על-פי המילון למונחי צה"ל כ"כוחות רגליים שהם לוחמי עילית מיומנים בלחימת חי"ר רגילה, אך פועלים גם במסגרות קטנות ובשיטה של לוחמה זעירה. לוחמים אלה מאורגנים ומאומנים בעיקר לפעילות של התקפות ופשיטות בעומק שטח האויב"<sup>8</sup>.

"כוח סיור" מוגדר, גם הוא במילון למונחי צה"ל, כ"יחידה או מערך יחידות שייעודן הראשוני והעיקרי הוא מילוי משימת סיור (משימה קבועה או מאמץ משני קבוע להשגת מידע קרבי ולהבטחת חופש פעולה של גוף או מערך עיקרי). משימות הסיור השכיחות ביותר הן משימות המשמר הקדמי בקרב התקדמות ומשימות פטרול לסוגיו".<sup>9</sup>

## החשיבות שבהגדרת ייעוד החטיבות ובגיבוש החפיסה המבצעית

מאז הקמת הגדס"רים התקיים מתח בין הפעלתם לתמרון לעבר יעדי איכות ובין הפעלתם לצורך סיוע קרבי, איסוף והפעלת אש מנגד. בספר הגדס"ר נכתב בין היתר כי הגדס"ר הוא "גדוד סיוע קרבי מתמרן שתכליתו לסייע לחטיבה לבצע את משימותיה", וכי הוא מתוגבר ביכולות קומנדו. עוד מצוין כי בעדיפות משנית ניתן להפעיל את הגדס"ר כמסגרת מתמרנת



**בוחן רץ דובדבן, אפריל 2021.** עד היום לא התקיים דיון עמוק שסיכם וגיבש לחלוטין את תפיסת ההפעלה של חטיבת הקומנדו והוביל להבנות בעלות מכנה משותף רחב. צילום: דו"ץ

של הקומנדו ולא הפלגה, אחרת אין הבדל בין גדס"ר מעולה לגדוד קומנדו".<sup>14</sup> בהקשר זה ראוי לציין כי המסגרת המקבילה לחטיבת הקומנדו בצבא ארצות-הברית היא רג'ימנט הריינג'רס ה-75. אף כי כוחות הריינג'רס בנויים כמסגרת חטיבתית, הרי למעט פעילותם במלחמת העולם השנייה, לא פעלו כחטיבה אלא כמסגרות עצמאיות בלבד.<sup>15</sup> עולה אפוא כי בשני המקרים, הן בגדודי הסיור והן בחטיבת הקומנדו, הקמת היחידות לא התבססה על תפיסה מבצעית מוסכמת ומגובשת. חוסר היציבות בתהליך ההקמה נבע בראש ובראשונה מאי-בהירות סביב התפיסה המבצעית שלשמה הוקמו היחידות. מסמכי התפיסה הרשמיים של הגדס"רים ושל חטיבת הקומנדו, מגדירים כמה אפשרויות מנוגדות להפעלת הכוחות (בקומנדו יש ארבע אפשרויות, החל מהפעלה כחטיבה מתמרת ועד הפעלה של כל אחת מהיחידות באופן עצמאי, ובגדס"ר, החל מהפעלה כגדוד חי"ר מתמרן ועד הפעלה של כל אחת מהפלוגות באופן עצמאי). מפקדים רבים בעבר ובהווה חלקו על הרעיון המארגן העומד בבסיס הקמת המסגרות הנ"ל, אולם עד היום לא התקיים דיון מקצועי עמוק בנושא שהוביל למסקנות מעשיות. במידה מסוימת, התהליכים המשיכו להתקיים מכוח הסמכות, הפקודות והאינרציה. ניכר כי השילוב בין תפיסה רשמית רחבה מדי ובין מפקדים בעלי תפיסות שונות באופן מהותי לגבי הרעיון המסדר, מביא לתהליכים "תזזייתיים" ולא יציבים, ללא כיוון ברור. כך קרה בגדס"רים וכך עלול לקרות בקומנדו.

## **איך להתגבר על הפער בין הגדרת הייעוד והמשימות ובין היישום בשטח**

בבחינת הדברים זיהינו פער מהותי בין הגדרת הייעוד והמשימות של גדודי הסיור ושל חטיבת הקומנדו ובין הנחלתם

נוספת בחטיבה, לעבר יעדי איכות.<sup>10</sup> כלומר, ייעוד הגדס"ר הרשמי אמנם מציב בראש את הסיוע הקרבי לחטיבה אך מאפשר גם הפעלה של המסגרת כגדוד מתמרן - ניגוד אשר איננו מתיישב לחלוטין ולא הובהר עד תום גם כיום. ייעוד חטיבת הקומנדו הוא "להוות עוצבת עילית יבשתית בעלת יכולת להשגת הישגים מבצעיים מערכתיים במלחמה באמצעות פעולה ממושכת בעומק מערכי האויב האופרטיביים או האסטרטגיים בזירת המלחמה, תוך התמחות בלחימת מגע קרוב ביעדים מורכבים וביצוע פשיטות ארוכות טווח ומשך, בהרכבי סד"כ משתנים בתמהילם, בהיקפם ובעוצמתם".<sup>11</sup> אלוף אמיר ברעם, מפקד פצ"ן, התייחס לייעוד החטיבה באמרו כי "הפעלת הקומנדו כחטיבת קומנדו היא שגיאה תפיסתית: 'חטיבת קומנדו' היא אוקסימורון, 'קומנדו' לא יכול להיות 'חטיבה' [...] במקסימום אגד כוחות לצורכי בניין כוח והכוונת הפעלת הכוח, תוך שימת דגש על היחידה ויכולותיה ועל צבר היחידות".<sup>12</sup>

בתפיסת ההפעלה של חטיבת הקומנדו מצוין כי הפלוגה היא "לבנת יסוד" לפעולה התקפית והיא המסגרת הבסיסית המקיימת את כלל הכוחות בפשיטה, למעט כוחות חילוץ. הפלוגה היא מעין יחידה עצמאית בתחום ביצוע המשימה על היעד, התלויה בתכנון ובסיוע המנהלתי ביחידה.<sup>13</sup> בניגוד למוצג בתפיסת ההפעלה, מציג מפקד פצ"ן עמדה שונה. לשיטתו, יש להפעיל את כוחות החטיבה באופן מבוזר יותר ולתכנן רצף מבצעים בהתבסס על ההנחה שהצוות, ולא הפלוגה, הוא לבנת היסוד. הוא קורא להפעלת "הרבה כוחות קטנים, משוכללים, משולבים, המסוגלים לרכז עוצמה רבה יותר בתא שטח, בנתק קרקעי - ריכוז עוצמה, לא 'ריכוז חיילים' ועל כן לא פעולה בפלגות אלא בצוותים קטנים ורובוסטיים, בעלי יכולות משולבות ומגוונות. הצוות צריך להיות 'לבנת היסוד'

- א. מיפוי ההסכמות, היתרונות, החסרונות והשלבים שמומשו עד כה.
- ב. הגדרת ההישגים הנדרשים להמשך, תיחום בזמן והגדרת יעדים, תוך ביצוע בקרה בזמן אמת על עמידה ביעדים.
3. **המלצה להמשך מיסוד הגדס"רים:**  
סיכום תפיסת הפעלה לגדס"רים בהתאם לייעוד מוגדר (פשיטה/קומנדו או איסוף וסיוע / חשיפה-תקיפה) ויישומה בתוכניות אופרטיביות שיובילו למודלים ולאיימונים.

### המלצות לתהליכי מיזוג או הקמה עתידיים:

- יצירת הגדרה בהירה ומדויקת של ייעוד הארגון החדש, היתרון היחסי שלו ותפיסת ההפעלה הרצויה - כל אלה הכרחיים להתוויית התהליך ולקיומה של שפה משותפת בין כלל העוסקים בו.
- אבחון וניתוח מרכיבים ארגוניים ותרבותיים - טיפול בדיעבד במרכיב התרבותי הוא מאתגר מאוד עד בלתי אפשרי. על כן, עיסוק מעמיק במשמעויות התרבותיות וטיפול בהן לפני פנייה לאזורי הנוחות ולעיסוק בהיבטים טכניים, יאפשר ככל הנראה תהליך מהיר ואיכותי יותר בהמשך. שינויים ארגוניים רבים בצבא נעשים בתחושת דחיפות, בין היתר בגלל קדנציות קצרות של מפקדים, חשש לאבד מומנטום לשינוי, חוסר ודאות לגבי העתיד וחשש שמה שלא יקרה

## יש חשיבות רבה לאבחון המדויק של התרבות הארגונית ביחידות טרם איגודן למסגרת מאחדת, ושל דרכי הפעולה המתאימות לאבחון הנ"ל. התעלמות מתרבות ארגונית רבת-שנים, המבוססת על אינספור הצלחות מבצעיות, עלולה להביא לקשיים ניכרים בתהליך ואף לכישלונם

- מיד לא יקרה כלל.
3. הכרה בחשיבותה של מנהיגות ראויה ובחירת מפקד מתאים להובלת התהליך - הובלה של שינוי ארגוני מרכזי, על אחת כמה וכמה כזה הטעון אמוציות ואי-הסכמות, מחייבת מנהיגות מתאימה. למפקד שייבחר להוביל את התהליך השפעה מכרעת על הצלחתו. על כן, יש לבחור מפקד אשר מחד ייתפס כאוטוריטה מקצועית ובר-סמכא להוביל את השינוי המדובר, ומאידך יהיה בעל יכולות רתימה ואינטליגנציה רגשית גבוהה. על המפקד להתאפיין בהבנה מעמיקה וראייה מערכתית לצד יכולת הובלת תהליכים. נוסף על כך, יש להשקיע בשיתוף המפקדים וברתימתם בשטח כחלק מהנהגת התהליך. גם אם השינוי הוא "גזרה מלמעלה", וסביר שכך יהיה במערכת הצבאית, תפיסת המפקדים כמנהיגי השינוי ומוביליו תיצור את ההבדל בשטח ותסייע להטמעה מהירה ועמוקה יותר של עיקריו. שילוב מפקדים בכלל הדרגים בתהליך יגביר את הסיכוי ליציבות לאורך זמן, גם לאחר תחלופה של מפקדים בכירים. יש

למפקדי צה"ל. לא יהיה נכון להקים יחידות נוספות ללא ליבון מעמיק של ייעודן ומשימותיהן. לא בכדי, מרבית ההדגיש במסגרות הלוחמות את חשיבות "השפה המשותפת", אשר במקרים שסקרנו, לא הייתה משותפת כלל וכלל.

עוד עלה כי יש חשיבות רבה לאבחון המדויק של התרבות הארגונית ביחידות טרם איגודן למסגרת מאחדת, ושל דרכי הפעולה המתאימות לאבחון הנ"ל. התעלמות מתרבות ארגונית רבת-שנים, המבוססת על אינספור הצלחות מבצעיות, עלולה להביא לקשיים ניכרים בתהליך ואף לכישלונם.

נוסף על כך, תהליך ההקמה הוא ארוך ועשוי להימשך שנים ארוכות, עד מיסוד מבנה וארגון מיטבי, הנחלת תרבות ארגונית משותפת, נורמות ורוח המתבססות על מורשת היחידה. לא די בהצבת אנשים והקצאת אמצעים, ויש צורך בהשלמת תהליך ארוך ומורכב שעשוי לאחד יחידות עצמאיות למסגרת מבצעית אחת, אפקטיבית יותר. לכך נוספת העובדה כי העיסוק המקצועי של יחידות סיוע וקומנדו הוא תחום עמום שבו מעורבים, זה בזה, שיטות לחימה, אמונות ואתוסים. לא בכדי, דווקא במסגרות אלה אי-הבהירות רבה יותר, בהשוואה למיזוגים אחרים ולהקמת מסגרות אחרות בצה"ל.

לצד זאת, חשוב לציין גם את הרווחים ואת היתרונות של הקמת הגדס"רים והקומנדו. להבנתנו, הגדס"רים, אף שהופעלו עד כה באופן דומה לשאר גדודי החי"ל המתמרנים, הם גדודים חזקים ואיכותיים, בהיבטים של כוח האדם, האמל"ח והפר"ש. כמו כן, נראה כי הכשרות הגדס"רים אכן מתקיימות באופן סדור ואיכותי יותר מבעבר. בנוגע לחטיבת הקומנדו, תרגילי החטיבה שהתקיימו עד כה הוכיחו כי איחוד היחידות יצר יכולת להפעלה של כוחות קומנדו בסד"כ משמעותי, וכי מפקדת העוצבה מאפשרת רצף מבצעים גבוה ומשמעותי.

### המלצות

לנוכח כל אלה, להלן כמה המלצות ממוקדות, הן להמשך תהליך ההקמה של חטיבת הקומנדו (אף שחלפו כחמש שנים מתחילת התהליך, ניכר כי טרם הסתיים) והן לקיום תהליכי מיזוג עתידיים.

### המלצות להמשך תהליך הקמת הקומנדו:

- 1. תפיסת הפעלת הקומנדו - יצירת שפה משותפת ואחידה:**
  - א. הגדרה כאגד קומנדו (ולא כחטיבה או עוצבה). הדיוק הסמנטי משפיע באופן ישיר על מימוש תפיסת ההפעלה ועל המהות: איגוד של כמה יחידות תחת מפקדה אחת לצורכי בניין כוח ופז"ש, תוך שמירה על עצמאות מבצעית וייחוד של כל אחת מהיחידות (בדומה להפעלת רגימנט הריינג'רס ה-75 המצוינת לעיל).
  - ב. תפקיד מפקדת האגד בשגרה -
    - 1) בניין כוח, בדגש על תקינה ואמצעים.
    - 2) הנבטת מבצעים.
    - 3) תכנון אופרטיבי.
  - ג. תפקיד מפקדת האגד בחירום -
    - 1) שילוח היחידות ומתן מעטפת לוגיסטית תומכת.
    - 2) פיקוד ו שליטה על כמה פעולות קומנדו בלחימה (בדומה למפקדת הכא"ם בחיל האוויר).
    - ד. תיקוף תפיסת הפעלה לכל אחת מהיחידות.
- 2. תוכנית עבודה להשלמת תהליך ההקמה:**



**תרי"ח אגוז, מרס 2021.** ככל שעל יותר שאלות נשיב ב"גם וגם" או ב"ייתכן תרחיש כזה וגם תרחיש אחר", כך תגבר המבוכה בקרב המפקדים הזוטרים והבכירים כאחד. צילום: דו"ץ

אף כי יותר מ-20 שנה חלפו מאז תחילת התהליך של הקמת הגדס"רים, עדיין רבות אי-ההסכמות כמעט בכל תחום בבניין הכוח ובהפעלת הכוח, ואם לא נעצור ונתכנן את התפיסה והייעוד של חטיבת הקומנדו, ייתכן שגם בעוד עשור ייכתבו דברים דומים. אין ספק שניתן למצות טוב יותר את יכולות יחידות הקומנדו באימונים ובלחימה, אם רק נשכיל לגבש הנחיה מחייבת חדה וברורה בנוגע לחטיבת הקומנדו. לצורך כך עלינו לענות באופן ברור, בין היתר, על השאלות המרכזיות: האם המסגרת האחדה תפעל כחטיבה או כאגד כוחות מיוחדים? האם תהיה ממוקדת בבניין כוח או בהפעלת כוח? האם תפעל בגזרה חטיבתית או אחרת? האם תהיה כפופה למפקדת אוגדה או למפקדה ראשית? האם תפעל באמצעות צוותים קטנים או בכוחות מבצעיים יחידתיים?

ככל שעל יותר שאלות נשיב ב"גם וגם" או ב"ייתכן תרחיש כזה וגם תרחיש אחר", כך תגבר המבוכה בקרב המפקדים הזוטרים והבכירים כאחד. יש להגדיר את הדברים באופן ברור וליישם בהקדם, ולא להמשיך באופן שבו "התגלגל" תהליך הקמת הגדס"רים, שלמעשה לא נגמר עד עצם היום הזה. אל לנו לחזור על הטעות המשותפת להקמת שתי המסגרות ולהיקלע לתהליך ארוך ולא ממוקד, אשר יוביל לפגיעה באפקטיביות האדירה הטמונה בהפעלתן באופן הראוי.

**אנו מודים לסא"ל (מיל') ליאת שמש על העזרה הרבה ועל העצות בכתובת המאמר, ולמר גל פרל פינקל על הערותיו המועילות.**

**ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

להקדיש זמן ומשאבים לשילוב המפקדים, הסברת הרציונל, חיבור לתמונה הרחבה, הצגת הרווחים הצפויים מהתהליך לצד האתגרים שבו ויצירת אמונה בצדקת הדרך.

## סיכום

השתנות היא יכולת הכרחית לכל ארגון, ולצה"ל בפרט. קיים מתח מתמיד בין הרצון להשתנות מהר ובאופן רלוונטי, ובין משך הזמן הדרוש להטמעת שינוי. ככל הנראה, גם בשינויים שעתידים לבוא, הרעיון שאיתו יצאו לדרך יהיה לאו דווקא בדמות התוצר הסופי. ואולם אם נשכיל להשקיע את הזמן והקשב הנדרשים עוד בשלבים הראשונים של התהליך - בהם עיצוב התפיסה המבצעית, הגדרת היתרון היחסי והתאמת התהליך לתרבות הארגונית ולהיבטים ה"רכים" של השינוי, אין ספק כי התוצאה הסופית תהיה מיטבית.

מבחינת הגדס"ר עולה כי אף שהוא אינו בנוי כגדוד מתמרן ויכולותיו המקצועיות שונות, פועלים גדודי הסיור בבט"ש ובחירום באופן דומה לשאר הגדודים בחטיבות. ניכר שאם לא נלמד מתהליכי הקמת הגדס"רים ולא ניישם את הלקחים מתהליך ההקמה של הקומנדו, ייתכן כי לא ירחק היום שבו תופעל חטיבת הקומנדו כחטיבת חי"ר מתמרנת לכל דבר ועניין. ייתכן מאוד שאם תהליך הקמת הגדס"רים היה נשען על תפיסה בהירה ומתנהל באופן מקצועי יותר, האפקטיביות המבצעית שלהם במבצעים האחרונים הייתה גבוהה הרבה יותר. באותו אופן, אם נדייק ונטייב כיום את המשך תהליך הקמת הקומנדו, ייתכן כי הוא יביא ערך מבצעי גבוה יותר במלחמה הבאה.

