

# שילוביות של מפקדות ב"עופרת יצוקה"



כוחות צה"ל במהלך מבצע "עופרת יצוקה" | ההקשר שבו התרחש המבצע והמאפיינים הארגוניים של צה"ל תרמו תרומה משמעותית לכך שהשילוביות במהלך "עופרת יצוקה" הוכתרה בהצלחה

רס"ן אריאל וינר  
הפסיכולוג הצבאי של פיקוד הדרום



# כדי שכוחות יפעלו בשילוביות מלאה - כמו ב"עופרת יצוקה" - יש לבנות את המערכת המשולבת ולאמץ זמן רב לפני הלחימה פרקטיקות של עבודה משותפת בקרב כל הכוחות והמפקדות שמרכיבים אותה

## הקדמה

המאמר הזה עוסק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין־ארגוני<sup>1</sup> בצבא. מובן שהנושאים האלה אינם חדשים, אך נראה כי שתי מגמות עכשוויות הקשורות לניהול מערכות צבאיות הופכות את העיסוק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין־ארגוני לרלוונטי יותר מאי פעם. המגמה הראשונה היא המורכבות ההולכת וגוברת של העימותים שבהם משתתפים כיום הצבאות. מורכבות המשימות ואופי העימותים מציבים בפני הצבאות אתגרים שונים, ובהם הצורך להילחם באופן אפקטיבי נגד גורמי טרור הפועלים בחסות אוכלוסייה אזרחית שאינה מעורבת במערכת הצבאית. על הצבאות להקפיד שלא לפגוע בזכויות האדם של אותה אוכלוסייה בלתי מעורבת ולהסב נזק אגבי קטן ככל האפשר - ובה בעת לשמור בקפדנות על חיי החיילים המעורבים בלחימה. אבדות קטנות ככל האפשר ושמירה על חיי האוכלוסייה האזרחית הבלתי מעורבת הן דרישות חברתיות שהפכו במרוצת השנים - לצד השגת הניצחון הצבאי - לאמות מידה מקובלות להערכת תפקודו של צבא בשדה הקרב.

המגמה השנייה, הקשורה קשר הדוק לזו הראשונה, היא ההאצה בקצב ההמצאות והחידושים הטכנולוגיים בעשורים האחרונים - חידושים שמאפשרים להילחם בתנאים שתוארו לעיל. הפעלת האמצעים האלה דורשת התמחות מקצועית ספציפית. משמעות אחת מרכזית מכך היא שהולכות ומוקמות יחידות ומפקדות שתפקידן להפעיל את האמצעים האלה ולשלבם בשדה הקרב. שתי המגמות האלה מובילות צבאות לבנות מערכות מבצעיות - קרי, איגוד של כל הגופים הנדרשים להתמודדות עם משימה נתונה - שייתנו מענה באופן משולב לאתגרים הספציפיים של מרחבי הפעולה השונים. המערכות האלה הן רחבות, מגוונות מהבחינה המקצועית ומורכבות יותר מאלה שפעלו בעבר. בהכללה ובאופן גס ניתן לחלק את השילוביות המתקיימת במערכות המבצעיות לשתי רמות מובחנות: הראשונה היא הרמה הטקטית של הכוחות, שבה מתקיימים יחסי גומלין ושיתופי פעולה בין כוחות טקטיים שונים המבצעים משימות לחימה משותפות. כך, למשל, כוחות חי"ר ושריון, יחידות מיוחדות, כוחות הנדסה, יחידות כלבנים, כלי טיס שונים ומפעילים של אמצעים מיוחדים אחרים מתחברים יחד ומבצעים משימה טקטית מוגדרת.<sup>2</sup> הרמה השנייה היא רמת המפקדות והגופים שמעל הדרג הטקטי (רמת האוגדה, במקרים מסוימים, ובוודאי שרמת הפיקוד והמטכ"ל), שתפקידיהם כוללים, בין היתר, גיבוש תוכניות, השגת מודיעין מקדים, אימון היחידות וכמובן בנייה והכנה כוללת של המערכת המבצעית שתפעל בכל מתאר ולפי כל תוכנית. כל זאת לשם יצירת התנאים הנדרשים לרמה הטקטית למלא את

משימותיה. המאמר הזה מתמקד ברמה השנייה, רמת המפקדות והגופים.

המאמר מנתח את ההיבטים הארגוניים והחברתיים של המערכות המבצעיות המשולבות שמנהלות מערכות צבאיות. זאת על בסיס ניתוח של שיתוף הפעולה שהיה בין גופים שונים, ובראשם פיקוד הדרום, בתקופת ההיערכות למבצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו. המאמר הזה מנסה להשלים, גם אם באופן ראשוני, שני חוסרים שניכרים בפיתוח הידע הצבאי בנושא השילוביות: הראשון, חסרה התייחסות מספקת להיבטים הכרוכים בגורם האנושי ובאינטראקציה שבין בני האנוש בה;<sup>3</sup> השני, חסר הדיון בתנאים הנדרשים להיווצרותה וכן בתפיסות ובהנחות היסוד הארגוניות המאפשרות אותה, ובעיקר חסר דיון בפרקטיקות שהופכות אותה לאפקטיבית.<sup>4</sup>

נראה כי שתי מנגנוני עכשוויות הקשורות לניהול מערכות צבאיות הופכות את העיסוק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין־ארגוני לרלוונטי יותר מאי פעם

ראשית, ייעשה כאן ניסיון להגדיר את המושג "שילוביות" ולתחום את העניין הארגוני שבו; שנית, בהתייחס ל"עופרת יצוקה", תועלה הטענה כי ההקשר שבו התרחש המבצע והמאפיינים הארגוניים של זה<sup>5</sup> ל תרמו תרומה משמעותית לכך שהשילוביות במהלך "עופרת יצוקה" הוכתרה בהצלחה; שלישית, יתואר תהליך בנייתה של השילוביות ופעולתה של המערכת המבצעית ב"עופרת יצוקה", ויסומנו המנגנונים ודפוסי הפעולה שהאיצו או עיכבו אותה. לבסוף, ייעשה ניסיון לדון בשילוביות בד בבד עם מיפוי מאפיינייה המרכזיים והייחודיים ברמה הבכירה של המפקדות.

## הערות מתודולוגיות

הממצאים מבוססים על תצפית משתתפת ומתמשכת בתהליכי ההתכוננות של פיקוד הדרום לקראת מבצע "עופרת יצוקה", שבמהלכן צפיתי בדיונים רבים, ניהלתי שיחות מזדמנות עם בעלי תפקידים שונים ועיינתי במסמכים שונים שעסקו בצורה זו או אחרת בשילוביות. נוסף על כך השתתפתי במבצע וליוויתי את תהליכי הסיכום, הלמידה והפקת הלקחים שנעשו בעקבותיו. כל זאת בתוקף היותי הפסיכולוג הצבאי של פיקוד הדרום. לאחר המבצע, וכדי להעמיק את ההבנה של תופעת השילוביות, קיימתי



**כוחות שריון ורגלים של צה"ל ב"עופרת יצוקה" | שילוביות היא התארגנות של גופים שונים ושל מפקדות שונות שאינם כפופים באופן שגרתי זה לזה ושביניהם מתקיימת שונות תרבותית, ארגונית ומקצועית רבה**

מתמשכת וגמישה להשגת אדפטביליות של הארגון".  
השילוביות היא אחת מחמש זיקות בין־ארגוניות אפשריות:  
1. היא שונה מתיאום, שבמסגרתו מוגדרים גבולות גזרה ברורים בין ארגונים, כך שארגון אחד לא יפריע לאחר בפעולתו.  
2. היא נבדלת משיתוף פעולה, שבו ארגון אחד מספק שירותים לארגון אחר באופן שהרווח ממנו הוא סך התרומות ששני הארגונים מביאים למשימה המשותפת.  
3. היא אינה מיוזג בין ארגונים, שבו כל ארגון מאבד את זהותו אף שהוא שומר על המבנה הארגוני הנפרד שלו.  
4. היא אינה היתוך, שבו לא רק הזהות הארגונית הולכת לאיבוד אלא גם עצמאותן של היחידות המרכיבות את הארגון.  
הבחירה בשילוביות מבוססת על ההנחה שיש צורך בקיומם הנפרד של הארגונים המשתלבים, אך המשימה המשותפת דורשת השתלבות של יכולותיהם. בהתאם להגדרה של צוות החשיבה, הפתרון לשני הצרכים המתנגשים האלה הוא יצירת מערך בין־ארגוני חדש, כלומר ישות ארגונית נפרדת (שתכונה כאן "מערכת מבצעית משולבת"), שהיא אוסף הנציגים של ארגוני המוצא השונים התורמים לה את היכולות השונות הנדרשות לביצוע המשימה. הישות החדשה משמרת את הזהות ואת העצמאות של כל אחד מארגוני המוצא שמרכיבים אותה באמצעות נציגיהם. כמובן, היא גם בעלת יכולות העולות על סיכום פשוט של תכונות הישויות שמרכיבות אותה (סינרגיה).  
להתארגנות מהסוג הזה יש כמה משמעויות ארגוניות בעבור הגופים שמרכיבים אותה:  
ראשית, שיתוף פעולה בין ארגונים או בין חלקים שונים בארגון

15 ראיונות עומק עם קצינים שהשתתפו באופן פעיל בתהליך הבנייה של המערכת המבצעית המשולבת בפקוד הדרום ובגופים אחרים ואשר מילאו תפקידים מרכזיים לא רק ביצירת השילוביות אלא גם בניהולה.

## הפרובלמטיקה של השילוביות

נקודת המוצא לבחינת השילוביות היא ההנחה שהפעולה המשולבת אינה אורח פעולה טבעי לארגונים או לגופים בתוך ארגונים. שילוביות היא התארגנות של גופים שונים ושל מפקדות

הבחירה בשילוביות מבוססת על ההנחה שיש צורך בקיומם הנפרד של הארגונים המשתלבים, אך המשימה המשותפת דורשת השתלבות של יכולותיהם

שונות שאינם כפופים באופן שגרתי זה לזה ושביניהם מתקיימת שונות תרבותית, ארגונית ומקצועית רבה. למרות השונות הזאת הם נדרשים לשתף פעולה נוכח אתגר מבצעי כלשהו - נקודתי או מתמשך.

לצורך הדיון במאמר הנוכחי אתבסס על ההגדרה שנתן צוות חשיבה צה"לי למושג "שילוביות": "זוהי תפיסה ארגונית המבוססת על יצירת זהות קולקטיבית למערך בין־ארגוני חדש בד בבד עם שמירה על זהות הארגונים המרכיבים אותו כך שתושג סינרגיות

ביותר. מובן שגם לכך הייתה השפעה על הנכונות לקיים שילוביות. לכן ככל שסיכויי ההתממשות של המבצע הלכו וגברו, כך גברו גם הנכונות והרצון לקיים שילוביות - בין היתר למסור ולשתף מידע רגיש ולתכנן ביחד פעולות משולבות.

שלישית, הייתה תחושה בקרב חלק מהגופים (בעיקר המודיעיניים) שאומנם הם מייצרים תוצרים מאוד איכותיים - מידע, ידע, יכולות מבצעיות - אך הם לא משמשים את הצבא במשימותיו הקונקרטיות והמיידידות והם נשארים נחלת מעטים בלבד.

רביעית, בהקשר החברתי הרחב, הטראומה של מלחמת לבנון השנייה הייתה ללא ספק נוכחת באופן משמעותי בכל תהליך ההיערכות למבצע. הרצון ל"תיקון" - כפי שאנשים רבים כינו את המהלכים הארגוניים לאחר המלחמה - הוביל לשתוף פעולה נדיר של כל המעורבים. היה רצון ברור - כך על פי הקול הארגוני המרכזי - שכל מה שנחשב לכשל במלחמה בלבנון יטופל כראוי ובעוד מועד לקראת העימות ברצועת עזה. לדוגמה, ועדת וינוגרד הדגישה שמפקדת פיקוד צפון לא הייתה דומיננטית במידה מספקת הן בנוהל הקרב והן בניהול הקרב.<sup>10</sup> כפי שיוצג בהמשך, תהליך ההכנות למבצע "עופרת יצוקה" כוון במידה רבה לבניית מרכזיותו של פיקוד הדרום בהובלת המערכת המבצעית המשולבת. הכוונה הייתה - והיא גם מומשה - שפיקוד דרום יפקד באופן מלא ובלתי ניתן לערעור על המערכה הצפויה.



**תהליך ההכנות האינטנסיבי שהתקיים בשלוש השנים שקדמו ל"עופרת יצוקה" איפשר את גיבושה של מסגרת הפעולה המשותפת של כל הגופים והיחידות שהיו מעורבים במבצע**

חמישית, העובדה שמבצע "עופרת יצוקה" הוכתר בהצלחה הגבירה את הנכונות של כל המעורבים בו להעצים את חלקה של השילוביות באותה הצלחה. לכן קשיים, כישלונות ובעיות שבהם נתקלו בעלי התפקידים שהוציאו אל הפועל את השילוביות קיבלו ביטוי שולי יחסית.

לבסוף, העובדה שהמבצע היה מצומצם בהיקפו, והקשב של הצבא כולו הופנה למימוש, הקלה על היכולת של הגופים לפעול בשילוביות. לפיכך, היכולת של הגופים השונים לשתף את משאביהם הייתה גבוהה.

## **ההיערכות לפעולה המשולבת - תהליך הבנייה של השילוביות התוויית המסגרת**

תהליך ההכנות האינטנסיבי שהתקיים בשנים שקדמו ל"עופרת יצוקה" איפשר את גיבושה של מסגרת הפעולה המשותפת של כל הגופים והיחידות שהיו מעורבים במבצע. רזי ויחזקאל<sup>11</sup> מכנים

שאינן כפיפות קבועה ביניהם משמעותו אובדן עצמאות ולכן גם אובדן של חופש הפעולה שלהם. אחת המשמעותיות של כך היא הצורך לחלוק את תהילת הצלחה או להעביר אותה לארגון אחר - לרוב לארגון הראשי או הגדול יותר שמשמש שלד של המערכת המשולבת הנרקמת ואשר אליה מתחברים גופים אחרים.<sup>5</sup>

שנית, מדובר בשילוביות בין גופים ומפקדות בעלי מעמד ויוקרה ארגונית שבאים לידי ביטוי בעצמאותם הרבה. שלישית, הגופים האלה, אשר נציגיהם נדרשים לעבוד בכפיפות שונות ביניהם, הם שווי ערך מהבחינה הארגונית: מפקדיהם הם קצינים בעלי דרגות זהות. נוסף על כך, אלה גופים גדולים שמנהלים תחומים בעלי השלכות אסטרטגיות על פעולת הצבא - תחומים שמשפיעים באופן מהותי על סיכויי הצלחתו.

רביעית, השילוביות טומנת בתוכה את הצורך בהשתנות של כל אחד מהארגונים המשתלבים. לעיתים עשויים השינויים הארגוניים האלה להיות רבי משמעות ומקיפים. בין היתר הם עשויים לכלול תוספת של בעלי תפקידים לקיומה של השילוביות, שינוי בנוהלי העבודה המקובלים ואף שינוי בדפוסי הפעולה והחשיבה הארגוניים המקובלים בארגון.

חמישית, שילוביות מחייבת שיתוף במשאבים השייכים לכל אחד מהארגונים, ואילו התועלת שצומחת לכל גוף או לכל ארגון משיתוף הפעולה הזה כלל אינה ברורה. מבין המשאבים אחד המרכזיים (ואולי המשמעותי ביותר) שאותו משתפים הוא הידע הקיים והמיוצר בארגונים ובגופים השונים. שיתוף בידע הוא תהליך ארגוני שיש בו קושי מובהק. משמעותו היא אובדן העצמאות של מייצר הידע ואובדן הכוח שמושג מההחזקה הבלעדית בו. נוסף על כך, שיתוף בידע מקפל בתוכו את הצורך להיחשף ולהיות נתון לביקורת. לכן אין זה מפליא ששיתוף בידע מעורר לא פעם חרדה, איום ותחרות בין הארגונים המשתלבים.<sup>6</sup>

## **ההקשר החברתי והתרבותי שבו נוצרה השילוביות ב"עופרת יצוקה"**

ההקשר הארגוני והחברתי שבו התקיימו ההכנות למבצע "עופרת יצוקה" וכן מאפיינים מבניים-תרבותיים של הארגון הצבאי תרמו תרומה מכרעת לקיומה של השילוביות - שלדעת המעורבים בה הייתה מוצלחת. להלן יוצג מיפוי של ההקשר הזה על מרכיביו השונים. ראשית, כמעט מיותר לציין שמשמעות מבצעיות הן סיבת הקיום של כל גוף ביטחוני. אין גוף או יחידה שמוכנים לוותר על השתתפות בהן. היעדרות מ"מרחב הקודש" החברתי שמייצר מצב הלחימה<sup>7</sup> היא בבחינת "התאבדות ארגונית" של ממש.<sup>8</sup> המשימה הצבאית מזמינה התגייסות שכן שום ארגון אינו רוצה להיתפס מוחץ לתמונה ולהיות בלתי מעורב "בשעה היסטורית זו"<sup>9</sup> או להיחשב למי שלא תרם למאמץ המלחמתי. הרצון להשתתף דוחף דחיפה אמיתית את הארגונים לתרום, להתפשר, לנהל משא ומתן וגם להפגין נכונות רבה לפעול במשולב.

שנית, הצבא כולו ראה בפעולה הנרחבת ברצועת עזה את המשימה הצפויה המרכזית שלו, שסיכויי ההתממשות שלה היו הגבוהים



את השלב הראשון בתהליך הזה "התוויית הסביבה המשימתית", קרי, הגדרת גבולותיה של המערכת המשולבת שצפויה לבצע את המשימה. זאת באמצעות סימון הארגונים הרלוונטיים למשימה שאמורים לפעול יחד להשגתה.

במהלך ההתכוננות ל"עופרת יצוקה" בלט המאמץ הארגוני להגדיר ולמצב (הן באופן פורמלי והן באופן לא פורמלי) את פיקוד הדרום כך שיראו בו את הגוף המוביל את ההכנות האלה ולהטיל עליו את האחריות לכל פעולה ולכל מהלך שקשורים למרחב הדרום. המשמעות המרכזית של כך הייתה ההכפפה המלאה של כל הגופים ושל כל בעלי התפקידים שהשתתפו בהיערכות. למעשה, ביטויים כמו "קמ"ן מוביל" או "מפקד זירת המבצעים"<sup>12</sup> פורשו באופן חד ככך שכל מה שמתרחש או עתיד להתרחש במרחב של פיקוד דרום יהיה באישור של מפקד הפיקוד או של מטהו.

לתהליך הזה של מתן תפקיד מוביל למפקד פיקוד דרום היו, כאמור, רבדים בלתי פורמליים ורבדים פורמליים. הביטוי הפורמלי המרכזי היה ההסדרה של שרשרת הפיקוד לתקופת החירום, דהיינו קביעת האחריות והסמכות של כל גוף, של כל זרוע ושל כל יחידה במערכת. ההגדרות האלה התקיימו לא רק בהקשר של ההכנות למבצע הרחב בעזה אלא גם בשגרת הפעילות של הפיקוד מול

האצת הפעילות המשותפת של בעלי תפקידים מיחידות שונות חוללה תהליך הדרגתי של הסתגלות ושל השתנות ארגונית בכל אחת מהיחידות המשתלבות



ציפיותיה. התהליך הזה של היכרות עם יכולותיו, עם מגבלותיו, עם צרכיו ועם ציפיותיו של האחר הוא קריטי ביכולת לבנות ערוצי פעולה משותפים בין יחידות ובין גופים.<sup>13</sup>

השלב שלאחר מכן בתהליך הזה בישר קפיצת מדרגה נוספת בתהליך ההתחברות. ביטוי ארגוני אחד מרכזי היה ההצבה של נציגים מיחידות מודיעין עורפיות במפקדות המבצעיות המרחביות - בעיקר באוגדות ובפיקודים - תחילה ביהודה ושומרון ולאחר מכן באזור עזה. שיתוף הפעולה בינם לקמ"נים של המפקדות היה בסיס ליצירת ידע, שכל אחד מהם בנפרד לא ידע לייצר.

צורת עבודה נוספת שהלכה והתפתחה היא המפגש סביב שולחן אחד של כל הגופים שלהם היה עניין בנושא מסוים או בתחום מסוים שבהם היה ביכולתם לתרום באופן ממש. על כך אמר קצין באוגדת עזה:

**"היה פורום באוגדה [עזה]... כל מי שמעניין אותו החמאס ישב שם [יחידות מודיעין, יחידות מטכ"ליות וכד']... שם היה עניין, כי המפקד יצר את העניין בעצמו. כולם שומעים את המפקד. נוצר מצב שכל המערכת המודיעינית עבדה בשביל אוגדת עזה... זה גרם לשיתוף פעולה מדהים".**

למהלכים האלה היו לפחות שתי השלכות ארגוניות מרכזיות, שהן תנאי להיווצרות שילוביות יעילה: הראשונה, נוצר אמון בין הגופים השונים המשתפים פעולה; השנייה, הלכה ונוצרה הבנה בין ארגונית טובה יותר. לכאורה, אלה תהליכים שמתקיימים באופן טבעי מעצם המפגש המשותף. אך מה יש במהלכים האלה שיוצר אמון והבנה בין ארגונית שמאפשרים פעולה משותפת? ובמילים אחרות: מהן הפרקטיקות הארגוניות שיוצרות אמון והבנה בין ארגונית, שהם שני התנאים המשמעותיים ביותר לשילוביות מוצלחת? להלן העיקריות שבהן:

#### 1. ויתור על נכסים ארגוניים "מקודשים"

במפגשים השונים שתוארו כאן הייתה מידה לא מבוטלת של ויתור של הארגונים המשתלבים על נכסים ארגוניים שקודם לכן ראו בהם משהו שאי אפשר לוותר עליו. מדובר בויתור על שלושה סוגי משאבים: ויתור על הפעלה נסתרת של היכולות הייחודיות של הארגון; ויתור על הידע הייחודי של הארגון; ויתור על שליטה בלעדית במשאבים. מזווית הראייה של קצין בכיר בפיקוד הדרום, ששיתף פעולה עם חיל האוויר, העניין נראה כך:

**"לחיל האוויר, לדוגמה, היה קשה עם חלק מכללי העבודה שהתהוו בגלל הרגלי העבודה שלהם מלפני כן. הם רגילים לשלוט בכל מה שיש בשמיים. יש מזל"ט, הוא סיים את עבודתו, הוא שייך עכשיו לפיקוד. פתאום אתה מגלה אותו עובד עם גורם אחר. בחיל האוויר רגילים להחליט, ופתאום הם צריכים להתרגל שלא הם מחליטים".**

סיכומו של עניין, הויתור הארגוני על נכסים הוא מהלך יוצר אמון בין ארגונים. בין אם הוא נעשה במכוון ובין אם הוא מתקיים באופן כפוי, הויתור הוא בעיני הארגון המוותר צעד המעיד על מידת מחויבותו למשימה המשותפת ולהשלמתה באופן משולב.<sup>14</sup>

הגופים האחרים בצבא. מימוש ההסדרה ואכיפתה עד להטמעתה העסיקו רבות את הפיקוד. תהליך ההסדרה עסק בעיקר בשאלות הקשורות לכפיפות, לסמכות ולאחריות והרבה פחות באופי היחסים בין הגופים. למעשה, ההסדרה הפורמלית ופרקטיקות האכיפה שלה בשגרת ההכנות ל"עופרת יצוקה" ובמהלכו הן לא רק מנגנון לקביעת ההיררכיה ולהבהרת הפו"ש אלא הן גם יצרו את המסגרת ואת הגבולות של המערכת המשולבת, את אופני הפעולה שלה ואת כללי המשחק בה.

#### שבירת המחיצות ויצירת השילוביות בעיתות שגרה

שלב שבירת המחיצות בין הארגונים לא התחיל בהיערכות ל"עופרת יצוקה" אלא עוד קודם לכן, בגזרות אחרות - בעיקר ביהודה ושומרון. עם זאת, לקראת "עופרת יצוקה" התעצם מאוד הצורך של סוכנויות המודיעין לשלב ידיים ולייצר מאמצים מודיעיניים משותפים. ביטוי לצורך הזה ניתן למצוא בביקורים ההדדיים של בעלי תפקידים מיחידות שונות אלה אצל אלה כאשר החלו למלא את תפקידיהם באותה התקופה. בביקורים האלה למדו האורחים על היחידה המארחת, על יכולותיה, על מגבלותיה, על צרכיה ועל





**יואב גלנט, אלוף פיקוד דרום בתקופת "עופרת יצוקה" | לתהליך של מתן תפקיד מוביל למפקד פיקוד דרום היו רכדים בלתי פורמליים ורכדים פורמליים**

כתוצאה מהנוכחות (הקבועה או המזדמנת) במפקדות של נציגי גופים אחרים נוצר תיווך תרבותי-ארגוני שיש לו שתי תרומות חשובות מעבר לפעולה המשותפת: הראשונה, כשהנציגים חוזרים "הביתה" ליחידותיהם הם הופכים לשגרירים של היחידות שאירחו אותם. התרומה השנייה היא במישור התפקודי: יחידות שקולטות נציגים של גופים אחרים משפרות את יכולתן לייצר תוצרים ולתרום את תרומתן למשימה המשותפת באופן שמתאים לצרכים ולמגבלות של הצד האחר. כתוצאה מכך, היחידות השונות משלימות אלה את אלה.

## שלב הביצוע - השילוביות במהלך המבצע

הפעולה המשולבת תוך כדי מבצע היא השלב שלאחר מכן בהתפתחות השילוביות. השילוביות הזאת עוסקת בהוצאתה לפועל של תוכנית הפעולה שנקבעה. לשילוביות שמתקיימת במהלך מערכה צבאית יש לפחות ארבעה מאפיינים מרכזיים ייחודיים ששונים מאלה המתקיימים בשילוביות של ימי שגרה. לארבעת המאפיינים האלה יש השפעה מכרעת על האופן שבו מתארגנת השילוביות בשלב הלחימה:

1. **פעולה מתואמת של המפקדות.** מהרגע שנפתחת המערכה, מתמקדים הגופים הצבאיים השונים רק בה, וכל משימותיהם האחרות הופכות למשניות. יש לכך השפעה על היכולת לזמן בעלי תפקידים מיחידות אחרות - גם לעניינים שקשורים לשילוביות.
2. **שהייה פיזית משותפת.** עם פתיחת המערכה יושבים יחד, במפקדה אחת ראשית, הנציגים של רוב הגופים המשתתפים במערכה (במקרה המתואר כאן - במפקדת פיקוד הדרום).

## 2. השתנות ארגונית לקידום השילוביות

האצת הפעילות המשותפת של בעלי תפקידים מיחידות שונות חוללה תהליך הדרגתי של הסתגלות ושל השתנות ארגונית בכל אחת מהיחידות המשתלבות. ההיכרות, השיח המשותף והבנת הצרכים של היחידות האחרות הולידו שינויים ארגוניים בתחומים שונים כמו שפה, אופן הייצוג של הידע וצורות החשיבה. קצין מודיעין שתפקידו הוא הרכשת מטרות הסביר את הסיבה לשינויים הארגוניים האלה:

**"לכל אחד [מהגופים המעורבים בתהליך הרכשת המטרות ולאחר מכן בתקיפתן] יש דרישות, ולכל אחד ישנו הסטנדרט שלו, ואתה צריך לעמוד מול הסטנדרטים של כל אחד."**

באחד מכנסי המפקדים שסיכמו את מבצע "עופרת יצוקה" סיפר נציג בכיר של אחד מגופי המודיעין שההצלחה בשיתוף הפעולה של ארגונו עם פיקוד הדרום ועם היחידות השונות שהשתתפו במבצע הייתה קשורה קשר הדוק לשינויים באופי ההפעלה, בקצב הפעולה ובמידת החשיפה של המידע שהיה ברשותו בפני הגופים האחרים. השינויים האלה מסמלים אף הם ויתורים מרחיקי לכת על מוסכמות ועל כללים ארגוניים ברורים שמושרשים בארגון באופן מסורתי. ואכן בפיקוד הדרום ראו בהשתנות הזאת צעד של מחויבות, והיא יצרה אמון של ממש.

## 3. הפחתת החשש מפני הלא ידוע הקיים אצל השותף

אחת התחושות הקיימות לעיתים בלבבות האנשים (אף שאלה לא תמיד יודו בכך בפה מלא) היא החשש מפני מה שהם לא יודעים על המתרחש באגפים ובגופים אחרים בארגון. החשש מפני האי-ידיעה הזאת משקף למעשה את החשש להישאר מחוץ לתמונה ולא להשפיע על המתרחש. החשש הזה עלול להתעצם כשמדובר באינטראקציה בין גופים זרים הבאים לפעול במשותף במשימה מסוימת, שכן קיימת ביניהם תחרות על משאבים, על הובלה ועל הוקרה.

ככל שהאינטראקציה היא יותר חשופה ופתוחה (כל צד יודע מה יש בצד האחר, מה הוא יודע, על מה הוא עובד, מהן ההתלבטויות שלו) כך השילוביות יעילה יותר ומוצלחת יותר - בעיני המשתתפים בה. הופעת הנציגים מיחידות המודיעין השונות במפקדת פיקוד דרום ובאוגדת עזה יצרה - כך ניתן להתרשם - שקיפות שהפחיתה את החרדה מפני הלא ידוע אצל השותף.

## 4. תיווך תרבותי

הנציגות של היחידות השונות בתוך המפקדות המבצעיות הביאה להבנה מעמיקה יותר של הארגונים את שותפיהם לפחות בשני מובנים: הראשון, האופן שבו השותף חושב ופועל - השפה, תפיסות ההפעלה, דפוסי החשיבה ושיטות הפעולה; השני, המגבלות והצרכים שלו:

**"אתה פתאום מבין שאתה צריך להבין את תפיסת ההפעלה של הפיקוד כי כך אתה מבין מה אתה צריך להביא" (קצין מיחידת מודיעין על השתלבות נציג מטעמה בפיקוד מרחבי).**



לקבל החלטות פורצות גבולות, לאפשר לעצמם מידה רבה יותר של חופש חשיבה, לאמץ המלצות של השותפים האחרים, לגבש פתרונות יצירתיים למצבים מורכבים הן לבדם והן באינטראקציה עם הגופים האחרים.

לבסוף, ניהול משתף ושוויוני הוא בעיני הקצינים שניהלו את השילוביות ב"עופרת יצוקה" דפוס פעולה מתבקש ועקרון פעולה מוביל. הדפוס הזה של ניהול היחסים בא לידי ביטוי בהתייעצות מתמדת ובקבלת החלטות משותפת. כפי שאמר קצין בכיר בפקוד הדרום:

**"לא היה שם פיקוד של הנחתת פקודות. היו הרבה התייעצויות, הרבה חשיבה משותפת והקשבה לצד השני... ישבתי בתא עם השב"כ, ואז יש לו דילמה לעשות או לא לעשות משהו. אני אומר לו: תוותר על המטרה הזאת ותעביר את האמצעי לתא אחר... צורת הפיקוד היא אחרת לגמרי. אין: עכשיו עושים ככה וזהו."**

## מה ניתן ללמוד מ"עופרת יצוקה" על שילוביות ברמת המפקדות מפעילות הכוח?

הפעולה המשותפת של מפקדות ושל גופים בתהליך ההיערכות למבצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו היא מקרה בוחן לאופן שבו השילוביות באה לידי ביטוי במשימה של ממש. את האירוע הזה ניתן לנצל כדי להשיג שתי מטרות: הראשונה, לספק הבנות אחדות בנוגע לאופן שבו נעשית שילוביות אפקטיבית הלכה למעשה. זאת כדי לנסות לתרום להבנת השילוביות בהיבטיה היישומיים - הבנה שחסרה כיום;<sup>17</sup> השנייה, לתרום תרומה נוספת להבנה התיאורטית הקיימת כיום בנוגע לתופעת השילוביות.

### מישורי הפעולה המשולבת

ההנחה הראשונה שהתגבשה לקראת כתיבת המאמר הייתה שנכון יהיה לחלק את השילוביות לשתי רמות מרכזיות: הראשונה, השילוביות הטקטית, המאופיינת בביצוע משימות קונקרטריות ותחומות; השנייה, השילוביות ברמת המפקדות הבכירות, שמשמיתן העיקרית היא לחשוב על המשימות שמוטלות עליהן, ובהן: לפרש את המציאות, את המרחב או את המשימה שבמוקד השילוביות וליצור תוכניות פעולה.

אולם המקרה של "עופרת יצוקה" ממחיש שדפוס השילוביות השונים נבדלים אלה מאלה לא ברמה שבה היא מתקיימת אלא באופי המשימה המשולבת שעל הפרק. לכן נכון יהיה להבדיל בין שילוביות תכנונית-חשיבתית לבין שילוביות מעשית. העיסוק המרכזי במסגרת השילוביות התכנונית-חשיבתית הוא איסוף מידע ופיתוח ידע על אודות המשימה שעל הפרק; העיסוק המרכזי במסגרת השילוביות המעשית הוא הוצאה אל הפועל של מהלכים קונקרטיים להשגת המשימה שעל הפרק. כפי שהומחש במקרה של "עופרת יצוקה", מפקדות ברמות הבכירות וכן גופי ביטחון שותפים מקיימים בפועל את שתי רמות השילוביות בו זמנית או לסירוגין. יש לציין שכל אחת מרמות הפעולה האלה נשענת על הנחות יסוד שונות ועל כלי פעולה מעט שונים.

מהמפקדה הזאת מתנהלת המערכה. השהות המשותפת של נציגי הכוחות המשולבים היא מאוד אינטנסיבית, ויש לה השלכות רבות על טיב השילוביות.

3. **מעמדם של נציגי הגופים והיחידות.** בזמן לחימה עולה דרג הנציגים ששולח כל אחד מהגופים שפועלים בשילוביות.

4. **האחדת השליטה במשאבים - הקצאת משאבים לפי משימות ולא לפי ארגונים.** בזמן מבצע המשאבים שמוקצים למשימה הם משותפים ונתונים, מהבחינה הפורמלית, בידי מפקד המערכה - שהוא גם המפקד של הכוח המשולב.

המאפיינים האלה של שילוביות בעת מערכה יוצרים דפוסי פעולה שמאפשרים - לטענת מי שעסקו בשילוביות בפועל - התחברות מוצלחת.

דפוס בולט שהתקיים במהלך המבצע הוא הגמשת "כללי המשחק" המשותפים - בניגוד לקשיחות ולנוקשות שאפיינו את תהליך גבושה של מסגרת הפעולה המשותפת. נראה כי הפעולה המשותפת מחייבת - בניגוד לשלב בנייתה - גמישות, פתיחות ונכונות רבה לחרוג מנהלים אחדים, ממוסכמות ומסיכומים מוקדמים כדי לאפשר פעילות משותפת חלקה. קצין שהשתתף במבצע מתאר מקרה שממחיש זאת:

השילוביות תוך כדי מבצע עוסקת בהוצאתה לפועל של תוכנית הפעולה שנקבעה

"תוך כדי המבצע היו הרבה חריקות. הן הוחלקו כדי ליצור מצב חיובי. לדוגמה, דרכה של מטרה [התהליך של אישור מטרות לתקיפה] זה בסמכות מפקד בכיר בפיקוד דרום. תוך כדי המבצע הבינו שמפקד בכיר בחיל האוויר מאשר מטרות במקביל על כל מטרה ופוסל חלק בלי לחזור לפיקוד [לאישור], אבל החליקו את זה. זו פגיעה קשה מאוד בפו"ש [פיקוד ושליטה]."

ייתכן כי מה שהדובר מגדיר "פגיעה קשה בפו"ש" הוא עקרון פעולה שמאפשר לצדדים לקיים את הפעולה המשולבת באמצעות חלוקה (מסוימת) של הסמכות. את עקרון הפעולה הזה מכנים ביגלי ורוברטס "הגירת סמכות" (Authority Migration).<sup>15</sup> "הגירת סמכות" נדרשת בארגונים (לרוב מבצעיים או סמי-מבצעיים) שבמשימותיהם יש צורך באנשי מקצוע מומחים לקבלת החלטות. כך, מעבר הסמכות ממומחה למומחה מאפשר את קבלת ההחלטות הנכונה ביותר והמקצועית ביותר בכל שלב ובנוגע לכל חלק במשימה. בדומה לכך ניתן לומר שהמעבר הזמני של הסמכות לחיל האוויר הוא סוג של הגירת סמכות התורמת לביצוע המשימה באופן אפקטיבי.<sup>16</sup>

הגמשת כללי הפעולה המשותפים התאפשרה הודות לבכירותם של נציגי היחידות והגופים ששהו במפקדות ושהשתתפו בניהול המערכה. ככל שהנציגים בכירים יותר, כך גדלה היכולת שלהם



צילום: ביטאון חיל האוויר

## תצורות הפעולה המשולבת

שלושת השלבים בהתפתחות השילוביות בין הגופים שהשתתפו ב"עופרת יצוקה" הם, לדעתי, שלוש תצורות שונות ומובחנות של מפגש ושל פעולה משולבת של מפקדות. טענתי היא שגופים ומפקדות שמשותפים פעולה בנוגע למשימה משמעותית - היערכות למצב חירום או ניהול מערכה כמו ב"עופרת יצוקה" - מקיימים תצורות שונות של פעולה משותפת. המפקדות נעות בין תצורות המפגש האלה על פי הצורך, המצב, הדחיפות והתכיפות של המשימה וכן על פי רוח המפקדים האמונים על כך.<sup>18</sup>

1. את התצורה הראשונה של השילוביות ניתן לכנות "הספקת שירות". במסגרתה הארגונים מעבירים מידע ותוצרי ידע מקצועיים שהם מפקים - לרוב באופן מעובד ומסונן, כלומר, לאחר תהליך של בחירה יזומה את מה נכון להעביר לגופים השותפים. הספקת שירות היא שילוביות שבה מתקיימים יחסי גומלין הדומים לאלה שבין ספק ללקוח.<sup>19</sup>

2. התצורה השנייה של השילוביות היא "ייצוג היחידה". הכוונה היא לכך שנציגים של גופים שונים שקשורים למשימה משותפתים במפגשי התכנון והחשיבה של הגופים האחרים שקשורים לאותה המשימה. כך מתאפשר לנציגים של כל יחידה להשפיע על אופן החשיבה של היחידות האחרות, לייצג את עמדות הארגון שממנו הם באים ואת הידע המופק בו, לתכנן במשותף תוכניות ולפתח ידע חדש שהוא תוצר של השיח המשותף בין נציגי הגופים המתארחים לנציגי הגופים המארחים.

3. תצורת הפעולה השלישית היא "הישיבה המשותפת". השילוביות הזאת מתקיימת במצב שבו כבר החלו להוציא אל הפועל את המשימה, הארגונים השותפים מרושתים לחלוטין, תדירות המפגשים (הערכות המצב, דיוני החשיבה, פורומי התכנון) עולה והופכת לשיטתית ולקבועה.

החלוקה המוצעת כאן טומנת בחובה את ההנחה שהמפקדות נדרשות לסגל לעצמן יכולות פעולה בכל אחת מתצורות הפעולה האלה וכן יכולת לקיים מעברים תכופים ביניהן.

## המאפיינים העיקריים של השילוביות במפקדות מפעילות הכוח

ההתכונות ל"עופרת יצוקה" מבטאת התארגנות משולבת של גופים רבים באמצעות מפגשים עיתיים שהיו פזורים על פני זמן רב (לעיתים חודשים ושנים) ושבהם התקיימו תהליכי חשיבה, תכנון, פירוש המציאות ופיתוח ידע שקשורים למשימה המשותפת. זהו, כנראה, מאפיין ייחודי מרכזי של השילוביות - כפי שזו באה לידי ביטוי במפקדות.

היות שהמשימה המשולבת מתקיימת במקטעים לא רצופים ובתדירויות משתנות של אינטראקציות בין בעלי תפקידים, קיים צורך ליצור באופן מודע וישיר את המערכת הארגונית המטפלת במשימה המשולבת. תפקידה של הישות הזאת הוא "לתחזק" את תהליך העבודה המשותף, ובכלל זה לקבוע את תוכנית הפעולה, את

**חדר בקרה של כטב"מים (כלי טיס בלתי מאוישים) |**  
כפי שניתן ללמוד מההיערכות ל"עופרת יצוקה",  
לבנייתה ולשימורה של המערכת המשולבת יש  
חשיבות רבה לאיכות השילוביות שמתפתחת לאחר  
מכן בעת מילוי המשימה

אופן ההיערכות למשימה, את לוחות הזמנים, לגבש את תוצריה ולממש את המשימה עד תום.

כפי שניתן ללמוד מההיערכות ל"עופרת יצוקה" - לבנייתה ולשימורה של המערכת המשולבת הזאת יש חשיבות רבה לאיכות השילוביות שמתפתחת לאחר מכן בעת מילוי המשימה. מהניסיון שנצבר ב"עופרת יצוקה" עולה שהמערכת המשולבת של גופים ושל מפקדות דורשת סגנון ניהול ברור, נוקשה לפרקים ופחות שתפני בשלב הבחינה ובתהליך הבנייה של העבודה המשותפת. לעומת זאת, במהלך פעולתה של המערכת היא דורשת גמישות רבה, שתפנות, שוויון ארגוני והתייעצות מתמדת בין השותפים לה. זו הייתה תפיסתם של מי שבנו את המערכת ותיחזקו אותה: בשלב הבנייה הם התעקשו על קביעת גבולות ברורים למערכת ועל כך שיישמרו העקרונות של אחדות הפיקוד והגדרות הסמכות והאחריות. לעומת זאת בשלב הלחימה הם היו מוכנים להגמיש את הגבולות ואת העקרונות.

ייתכן שיחסי הגומלין בין המפקדות הראשיות ובכיריהן - המאופיינים בתחרות על משאבים, על הובלה, על מוניטין ועל יוקרה - מחייבים דפוס כזה של התנהלות בהובלת המערכת המשולבת. קשיחות ונוקשות עשויות "להביא את השחקנים



למגרש" ולהסדירו, שכן הנטייה הטבעית של הגופים היא לחפש עצמאות ולעבוד בערוצים מקבילים ובשיתוף פעולה מינימלי. לעומת זאת, גמישות ושוויון עשויים להיות אלה שמאפשרים "את קיומו של המשחק" בפועל, שכן ניסיון לכפות שיתוף פעולה מכוח ההיררכיה בין גופים שראשיהם שווים בדרגה, מעמדם הארגוני דומה, אך רק אחד מהם מוביל את המשימה - כנראה נועד לכישלון. בנסיבות כאלה יש להתנהלות שוויונית הסיכויים גבוהים יותר להצלחה - כפי שהוכח ב"עופרת יצוקה".

## סיכום

המאמר הזה ניסה לעקוב אחר אירוע מבצעי משמעותי בחיי צבא, לנתח את האופן שבו הגופים והמפקדות השונים, האמונים על המשימה, פעלו יחד ולתאר את דפוסי הפעולה, את העקרונות המארגנים שלה, את הפרקטיקות המשולבות ואת אופני ההתארגנות של הגופים האלה בפעולתם המשותפת. המניע לעבודה הזאת היה הרושם כי לא נעשה מאמץ שיטתי למפות את אופני היישום של השילוביות הלכה למעשה בעבודה של המפקדות הבכירות.

המאמר ממפה את דפוסי ההתארגנות והמימוש של השילוביות ופותח פתח לחקר של נושאים רבים הטעונים לימוד ומעקב נוספים: תכונותיהם הנדרשות של בעלי התפקידים המקיימים את הקשר בפועל בין הארגונים ובשם; התפקיד של הארגון המוביל בהובלת השילוביות, ובכלל זה תפקידו של מפקד המערכת המשולבת; הפעולות הנדרשות לבנייתה של המערכת המשולבת - מה שכונה במאמר, בעקבות ראי ויחזקאלי, "הבניית הסביבה המשימתית"; הדרכים השונות שבהן השילוביות באה לידי ביטוי לפי כל אחד מרכיביה המרכזיים (תרומה של יכולת, שיתוף במשאבים או שיתוף בידע); וכמובן, הקשיים והבעיות שישנם בניסיון ליצור שילוביות. הקשיים והבעיות קיבלו - בגלל המחסור במקום - ביטוי משני בלבד במאמר הזה.

אני מקווה שהכתוב כאן - מעבר לתרומה התיאורטית האפשרית שלו - יהיה בסיס (גם אם ראשוני) לבנייתה של שילוביות אפקטיבית בין מפקדות וגופים בתוך צה"ל ובינם לבין הארגונים השותפים מחוצה לו במשימות המבצעיות ובאתגרים השונים שעוד נכוננו להם בהמשך הדרך. ללא ספק, היכולת לקיים שילוביות אפקטיבית ברמות הפיקוד הבכירות במפקדות השונות היא בעלת חשיבות אסטרטגית, ולכן על הצבא לעסוק בה ולטפח אותה באופן שיטתי ומתמשך.

## הערות

1. במושג "שילוביות" הכוונה היא - ברוב המקרים - לאינטראקציה של גופים או של יחידות בתוך צה"ל, ואילו המושג "שיתוף פעולה" שמור לאינטראקציה בין גופים של צה"ל לבין ארגונים שמחוצה לו (הדוגמה הבולטת ביותר לעניין הזה היא שיתוף הפעולה בין צה"ל לשב"כ, אך יש שיתופי פעולה נוספים, רבים ומגוונים). מטעמי נוחות, והיות שהמאמר דן הן בשילוביות והן בשיתוף פעולה, אני משתמש במושג "שילוביות" כדי להתייחס לשתי התופעות גם יחד. עם זאת, אני מבחין בין שילוביות לשיתוף פעולה במקרים שבהם יש הבדל משמעותי ביניהם.

2. אריאל ויינר, **חבירה מבצעית בדרג הטקטי**, מפקדת פיקוד הדרום, פסיכולוגיה צבאית, מסמך פנימי בצה"ל, 2010; ד' שן, "יחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה", **פסיכולוגיה צבאית**, 2, 2003, עמ' 30-75; כ' פדן וש' טובי, **כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי: השילוביות הבין זרועית ב"עופרת יצוקה"** - בין פרקטיקה לרעיון, בית הספר למנהיגות, 2011, מסמך פנימי בצה"ל; Uzi Ben-Shalom, Eyal Ben-Ari, Ze'ev Lehrer, and Ariel Vainer, **Rethinking the Sociology of Combat: Israel's Combat Units in the Al-Aqsa Intifada**, State University of New York Press, Albany, 2010
3. ר' שמיר ומ' סמוק, **המרחב שבין היש"ל לאי"ן: על שילוביות ומנהיגות בארגון האמ"ן**, 2005, מסמך פנימי בצה"ל
4. W. A. Owens, "Living Jointness", **Joint Force Quarterly**, Winter 1993-1994, pp. 19-26; M. T. Owens, "The Use and Abuse of Jointness", **Marine Corps Gazette**, 81, 1997, pp. 50-59; R. D. Downey, "Defining Integrated Operations", **Joint force quarterly**, 38, 2005, pp. 10-13
5. השלד למערכת המבצעית שנקמה לקראת "עופרת יצוקה" הוא פיקוד הדרום שהוביל את ההכנות למבצע וגם פיקד עליו.
6. ר' שמיר ומ' סמוק, **שם**
7. אריאל ויינר ו' לרר, "המבדיל בין קודש לחול: הבניה דתית של חוויות הלחימה במבצע 'חומת מגן' - סיפורי לוחמים ומפקדים", **פסיכולוגיה צבאית**, 4, 2005, עמ' 13-56
8. ראייה לכך היא התופעה המוכרת בעיתות לחימה (החויבות כשלעצמה) שבה מפקדי יחידות שאינן כלולות בתוכניות המבצעיות מתדפקים של דלתותיהם של מפקדי המערכה הבכירים ומציעים את יחידותיהם לכל משימה שתוטל עליהם. לעיתים הם אף יוזמים משימות לעצמם ולא מותירים בריהר בידי המפקד הבכיר אלא לאשרן.
9. ר' לירז וא' אליצור, **חבירת כוחות אחזקה במלחמת לבנון השנייה**, אט"ל, ענף פא"ר, 2009, מסמך פנימי בצה"ל
10. ראו: הד"ח של ועדת וינוגרד - <http://dwnmedia.a7.org/a7radio/misc-docs/08/vinograd.pdf> - עמ' 305-308 ובמיוחד סעיפים 102 ו-115
11. ע' רזי ר"פ' יחזקאלי, **מאנוכיות לשיתוף פעולה בין ארגוני: מנהל ציבורי על פרשת דרכים**, המכללה לביטחון לאומי, המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, 2005
12. "קמ"ו מוביל" הוא מושג שמבטא את ההסכמה הארגונית שלפיה קמ"ן פיקוד דרום הוא בעל הסמכות בכל עניין מודיעיני שקשור למרחב של רצועת עזה. לכן גם הוכפפו אליו כל גופי המודיעין ויכולות המודיעין שהוקצו לתכנון ולביצוע של מבצע "עופרת יצוקה". "מפקד יזרת המבצעים" הוא - על פי לקביעה התורתית - מפקד הפיקוד. הפיקוד המלא על זירת המבצעים הדרומית משמעותו הכפפת כל גורם או יחידה (גם אם הם שייכים לגוף מטכ"ל) למרותו הפיקודית.
13. ויינר, **חבירה מבצעית בדרג הטקטי**
14. **שם**
15. G. A. Bigley and K. H. Roberts, "The Incident Command System: High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", **Academy of Management Journal**, 44(6), 2001, pp. 1281-1299
16. כמובן, אין הכוונה כאן שיש לפגוע באופן שיטתי וקבוע בעקרונות הפו"ש של צה"ל, אלא להדגיש מנגנון שמאפשר שילוביות אפקטיבית וכתוצאה מכך קבלת החלטות טובה יותר.
17. ר' משה, **שילוביות - מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה**, אמ"ן, ענף מד"ה, 2010, מסמך פנימי בצה"ל. ראו גם ר' שמיר ומ' סמוק, **שם**
18. אין בהיקפו הנוכחי של המאמר הזה מקום לפירוט רחב יותר בנוגע לתצורות המפגש האלה, אך נראה כי זה בהחלט כיוון נכון למחקר נוסף שישפוך אור - בין היתר - על מאפייניהם ועל תפקידיהם.
19. בעניין ההבחנה בין ספק לשותף ראו: מ' ספראי, **הממשק בין אמ"ן לצה"ל - תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"ה בסביבת התרגילים המטכ"ליים**, מסמך פנימי בצה"ל, 2008

