

מיזוג מז"י ואט"ל – רטרוספקטיבה ומבט לעתיד

קובי ברק,¹ זיו אבטליון² ואייל סאבא³

* * *

מיזוג מז"י ואט"ל נחשב לאחד המיזוגים הגדולים והמורכבים שנעשו עד כה בצה"ל. מטרת התהליך הייתה לשפר את היכולות היבשתיות והלוגיסטיות במלחמה, בחירום ובשגרה, על מנת לתרום לניצחון צה"ל. התהליך נועד להביא לשיפור בניין הכוח ביחס לצורך המבצעי המשתנה, ניהול אפקטיבי של השלם הלוגיסטי, התייעלות משאבית בשני הארגונים ושימור החוזקות של שני הארגונים בארגון אחד. מאמר זה סוקר את התהליך, החל מהפערים ההיסטוריים שנדרשו לתיקון, שלבי התכנון והיישום, ולבסוף התפוקות וההישגים שהניב התהליך עד כה.

* * *

מבוא

מאמר זה בא לבאר את אחד מתהליכי המיזוג הארגוניים הגדולים ביותר שהתרחשו בשורות צה"ל מהקמתו ועד היום – המיזוג בין מז"י לבין אט"ל. המאמר מציג רקע היסטורי על תולדות ההתפתחות של אט"ל ושל מז"י לאורך השנים, כולל מיקוד על תהליך המיזוג החלקי בין מז"י ואט"ל משנת 2005 והסיבות לחוסר הצלחתו; ניתוח הפערים שהביאו למיזוג זה; הגדרת מהות תהליך 'מיזוג' בין ארגונים ועמידה על הסיבות העיקריות לכישלון המיזוגים בין חברות וארגונים בארץ ובעולם. בנוסף יוצג וינותח תהליך המיזוג של מז"י ואט"ל על כלל שלביו, משלב התכנון ועד לשלב היישום, ולבסוף יוצג סיכום לתהליך המיזוג, כולל עמידה על התפוקות וההישגים שהניב תהליך זה עד עתה.

¹ אלוף קובי ברק הוא מפקד זרוע היבשה.

² תת-אלוף זיו אבטליון הוא ראש החטיבה הטכנולוגית ליבשה.

³ רב-סרן אייל סאבא הוא ראש מדור תפיסות באט"ל.

רקע היסטורי

תולדות התפתחות אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (אט"ל)⁴

אט"ל הוא הגלגול החמישי לאגף האפסנאות (אג"א) שהוקם בפברואר 1948 ושהתבסס על ידע שהביאו עימם החיילים הראשונים יוצאי הצבא הבריטי ואנשי הבריגדה היהודית. המבנה של אגף האפסנאות, כמו גם של המערך הלוגיסטי כולו, הועתק באופן מדויק מן הדגם של הצבא הבריטי (אף הטפסים והעגה נלקחו מן הצבא הבריטי!). על אג"א הוטלה האחריות הכוללת לתחום הלוגיסטיקה והכוונת החילות הלוגיסטיים – חיל ההספקה (חה"ס) וחיל החימוש (חיי"ח)



תמונה 1: סמל חיל ההספקה

– שתפקדו כמערכים מקצועיים הכפופים למטכ"ל באמצעות תיאום ופיקוח. חיל הרפואה (חר"פ) וחיל המשטרה הצבאית (חמ"ץ) היו חילות באגף כוח האדם (אכ"א) שתואמו על ידי אג"א רק במצבי פעילות מבצעית ורק בתחומה ולצרכיה. חיל ההנדסה שנחשב בפועל חיל לוגיסטי, עסק בתפקידי הנדסה כללית לרבות בינוי. מרכיבי הלוגיסטיקה במסגרת כוחות השדה היו בעיקר ברמת החטיבה והגדוד.

בזמן שהחילות הלוגיסטיים התרחבו והתחזקו, הפך מצב זה את אג"א לאגף חלש ביחס לחילות ויצר חוסר איזון במערכת הלוגיסטית הצבאית. סיבה זו הביאה בשנת 1966 לרפורמה שמטרתה העיקרית הייתה הפיכת אג"א לגורם הדומיננטי של המערך הלוגיסטי בדרג המטכ"ל באמצעות העברה אליו את גופי הביצוע (מרכזי אט"ל ומתקנים נוספים) שהיו שייכים לחילות הלוגיסטיים (חיי"ח וחה"ס). לא הושפעו מן הרפורמה הזו חילות וקציני הרפואה, המשטרה הצבאית והרבנות. ההשראה לרפורמת 1966 ועיצוב תכניה הייתה לימוד המערכת הלוגיסטית של צבא ארצות הברית ויישומה בהתאם לנסיבות הייחודיות לצה"ל.

בשנת 1999 הפך אג"א לאט"ל, וחיל ההספקה (ששמו שונה לחיל התחזוקה ולאחר מכן לחיל הלוגיסטיקה) הפך לחיל רב-חילי והוכפף יחד עם חיל החימוש (כיום חיל הטכנולוגיה והאחזקה) לאט"ל. בנוסף הוכפפו חילות הרפואה (חר"פ) והקשר (חיי"ק), שעבר בשנת 2003

⁴ אט"ל, תורת יסוד לוגיסטיקה, נספח א' 'מערך הלוגיסטיקה הצה"לי מי 1950 ועד עתה', (צה"ל: אט"ל, תשע"ה, 2015).

חזרה לאגף התקשוב, וחטיבת התכנון באט"ל הפכה ליחט"ל. במסגרת רפורמת 2005 (רפורמת חלוץ) הועברו גופי בניין הכוח של אט"ל, אכ"א והתקשוב מאגפי המטכ"ל למז"י. מאכ"א עבר חיל השלישות; מאגף התקשוב עבר חיל הקשר; ומאט"ל עברו חיל הלוגיסטיקה וחיל החימוש. אט"ל הפך לאלר"ם (אגף הלוגיסטיקה, הרפואה והמרכזים). הכישלון של המערך הלוגיסטי במלחמת לבנון השנייה הביא לרפורמת נגד בשנת 2007 שהתבטאה בביטול כל תיקוני רפורמת 2005 (למעט היחט"ל שנסאר במז"י) והמעבר מאלר"ם חזרה לאט"ל בצורתו מלפני שנת 2005.

תולדות התפתחות מז"י⁵

המטה הכללי, כפי שנבנה ב־1949, שימש לא רק כמפקדה הראשית של צה"ל אלא גם כמפקדת כוחות היבשה. האחריות על הפעלת כוחות היבשה פוצלה בין המטכ"ל לבין הפיקודים המרחביים, והאחריות על בניין כוחות היבשה פוצלה בין גורמים במטכ"ל, הפיקודים המרחביים וקציני החיל הראשיים.

בשנת 1953 עלתה הצעה להקמת "מפקדת הקצין הראשי לחילות השדה", הצעה זו נתקלה בהתנגדות. באותה תקופה הוחלט גם על הקמת מפקדת גיסות השריון (מפג"ש) במקום מפקדת קצין השריון הראשי (קשנ"ר). המפקדה החדשה ריכזה את הטיפול בבניין הכוחות המשוריינים, והיוותה לפיכך גרעין רב־חילי ממוכן בתוך צבא שהיה בעיקרו רגלי.

נראה שבשנים 1965, 1969, 1972, 1975 ו־1977 עלו הצעות להקמת מפקדת כוחות שדה, אך ההצעות נדחו מסיבות שונות. שר הביטחון עזר ויצמן החליט בשנת 1979 להקים מפקדה לכוחות השדה (מפכ"ש) שתכלול את חש"ן, חת"ם, חי"ר, חה"ן, מו"פ יבשה וגופי התו"ל השייכים לחילות אלה. ההחלטה להקמת המפכ"ש אושרה בוועדת השרים לענייני ביטחון, אולם בכך לא תמו התלאות, והמפכ"ש לא קמה. הרמטכ"ל רפאל איתן ביקש לדחות את הקמת המפקדה בטענה שצעד זה יעלה כחצי מיליארד לירות.⁶ שר הביטחון משה ארנס תמך בהקמת המפקדה, ובנובמבר 1983 סיכם הרמטכ"ל משה לוי את עקרונות מפכ"ש (מפקדת חילות השדה) וייעודה. ב־18 בדצמבר 1983 נערך טקס לכבוד כניסת דן שומרון לתפקיד מפקד המפכ"ש וב־21 בינואר 1984 החלה פעילות שוטפת במפקדה.

בשנת 1984 הוכפפו בה"ד 1 ובה"ד 4 למפכ"ש. בשנת 1986 קיבלה המפכ"ש אחריות לבטיחות באימוני היבשה. באפריל 1991 הגיש מפקד המפכ"ש אלוף עמנואל סקל מסמך שבו הוא המליץ על הפיכת המפכ"ש לזרוע היבשה, אך הרמטכ"ל רב־אלוף אהוד ברק שלל את הרעיון להפיכת המפכ"ש למפקדת זרוע וקבע כי מפקד זרוע היבשה הוא הרמטכ"ל.

זרוע היבשה הוקמה כחלק מתהליך השינוי 'צה"ל 2000'. את שורשי הקמת הזרוע ניתן

⁵ זאב אלרון, ארגון המפכ"ש ומפקדת זרוע היבשה, (צה"ל: המחלקה להיסטוריה, תשע"ד, 2014).
⁶ זרקור 'תולדות התפתחות המפקדה לבניין הכוח ביבשה', (צה"ל: אמי"ץ-תוה"ד, תש"ע, 2010).

לראות בתוצרי צוות 'אביב נעורים' שיזמו סגן הרמטכ"ל מתן וילנאי וקבוצה של תתיאלופים ב־1996. **הזרוע לבניין הכוח ביבשה הוקמה רשמית ב־29 ביוני 1999.**

מיזוג 2005 וחוסר הצלחתו

בדצמבר 2005 החליט הרמטכ"ל רב־אלוף דן חלוץ על הובלת רפורמה (רפורמת חלוץ) שהתבססה על עיקרון שלפיו על המטכ"ל לקבוע מדיניות על־זרועית, בעוד הזרועות ייהנו מאוטונומיה בתחומי אחריותן. עיקרון נוסף שעמד מאחורי השינוי, היה לשלב באופן הדוק יותר בזרוע היבשה מרכיבים לוגיסטיים כדי שבניין כוחות היבשה והפעלתם ייעשה מתוך ראיית התמונה השלמה. במסגרת רפורמה זו הוכפפו לזרוע היבשה חילות מקצועיים (לוגיסטיקה, חימוש, שלישות, תקשוב), גופים טכנולוגיים (יחט"ל, יפת"ח, לוט"ם) ובה"דים (6,7,11,20).

מלחמת לבנון השנייה פרצה בעת שצה"ל היה בעיצומו של תהליך השינוי. הפגמים בשינוי הארגוני של 2005-2006 נותחו במסגרת תחקיר שנעשה לאחר המלחמה ובין היתר נכתב: "בשינוי הארגוני לא הוקדשה מספיק תשומת לב לבעיות ביישום התפיסה הנובעות מההבדלים היסודיים בין זרוע היבשה לזרועות האחרות". במסמך מקיף של אג"ת נכתב: "השינוי הארגוני החליש את יכולתו של המטה הכללי להפעיל את הכוח, בפרט נחלשה היכולת להפעיל את יחידות ומערכות התקשוב והיכולת להפעיל את הלוגיסטיקה. נוצרה עמימות באחריות ובסמכות של אגפי המטכ"ל ושל זרוע היבשה כלפי הפיקודים. ריבוי התפקידים שניתן לזרוע הקשה על התמקדותה במשימתה העיקרית – בניין הכוח בדרג הנפרס".

אחת מהתופעות המרכזיות שעליהן הצביעו באג"ת אחרי המלחמה הייתה: "אחריות מפוצלת לבניין הכוח של השרשרת הלוגיסטית". עוד נכתב: "פיצול האחריות לבניין הכוח של השרשרת הלוגיסטית החל עוד במסגרת 'צה"ל 2000', עת הועברה האחריות לבניין הכוח הלוגיסטי בדרג הנפרס לסמכות זרוע היבשה. בשינוי ב־2006 הורחבו סמכויות בניין הכוח של זרוע היבשה גם לדרג הפקמ"ר. כתוצאה מכך, מערך הלוגיסטיקה בדרג הפיקוד אינו מוכוון ואינו נתמך בשגרה על ידי אלר"ם, למרות שלאלר"ם [יש] אחריות להפעלת הלוגיסטיקה".

כלקח ממלחמת לבנון השנייה, ואולי כריאקציה למה שנתפס כשינויים דרסטיים מדי שמחייבים "חזרה ליסודות", בוטלו בראשית כהונת הרמטכ"ל גבי אשכנזי רבים מהשינויים שהנהיג קודמו בתפקיד. לב השינוי היה הקטנת זרוע היבשה באמצעות החזרת גופים שהועברו אליה ערב המלחמה מאגפי המטכ"ל. בניסוח "הרעיון המסדר" להתארגנות מחדש של צה"ל נקבע, בין השאר:

למטה הכללי של צה"ל [יש] תפקיד ייחודי המשלב בין היותו מפקדה על־זרועית של כל הצבא לבין אחריותו הישירה להפעלת הכוח ביבשה. השינוי הארגוני כעת נועד להקנות לאגפי המטכ"ל מבנה מתאים וסמכויות מספקות על מנת להבטיח הפעלת כוח אפקטיבית במלחמה.

זאת מתוך הבנה שהמטה הכללי הוא מפקדת כוחות היבשה. לזרוע היבשה תפקיד מפתח בבניין הכוח, אולם זרוע היבשה איננה מפעילת כוח ולכן השינוי הארגוני צריך למקד את הזרוע בבניין הכוח ביבשה.

בכל הקשור לאט"ל הוחזרו חילות הלוגיסטיקה והחימוש, מחלקת האחזקה והאחריות על בניין הכוח של היחידות הלוגיסטיות ברמת הפקמ"ר, והוקמה מחדש חטיבת הלוגיסטיקה באט"ל. היחט"ל, ששמה שונה לחט"ל (החטיבה הטכנולוגית ליבשה), נותרה בזרוע היבשה על אף השינויים.

אם כך, מה הגורמים שהביאו לתהליך של מיזוג מחדש?

ביטול רפורמת חלוץ משנת 2005 והחזרת הגופים הלוגיסטיים ממז"י לאט"ל החזירו אומנם עטרה ליושנה, אך הם לא פתרו את **הכפילות והפיצול** הקיימים בין מז"י ואט"ל בתהליכי בניין הכוח ליבשה. למשל, בתחום המענה לחירום ומלחמה – תהליכי בניין הכוח והבקרה על המשקים החיוניים השונים המשפיעים על הלוחמה ביבשה ('אורך נשימה') – פעלו אט"ל ומז"י, כל גוף בנפרד, וקיימו תהליכים דומים. בנוסף לכך הופעלו היחידות של הגופים במז"י ובאט"ל לזירת המלחמה באוריינטציה שונה: אט"ל הפעיל את המרכזים הלוגיסטיים ומז"י שילחה את יחידותיה הלוחמות לזירות המבצעים השונות.

התהליכים בתחום האחזקה (שהיה המניע הראשון למיזוג) וניהול המשקים התאפיינו בחוסר יעילות; האחזקה נוהלה על ידי שלושה גורמים שונים בעלי מניע שונה; חוסר הידוד (אינטראקציה) בין הגופים שעסקו בפיתוח האמל"ח; מעגל פיתוח האמל"ח מהייזום ועד הגריטה עבר בתחנות שונות בין מז"י ואט"ל ובתוכם כגופים נפרדים; תקציב המוכנות תוכנן ללא תכלול (אינטגרציה) בין כל המרכיבים השונים; פערים אלה הביאו לגיבוש רעיון המיזוג בין מז"י לבין כל אט"ל. יש לציין כי נבחנו אפשרויות רבות למיזוג שכמעט והובילו לאותה טעות קונספטואלית שנעשתה בעבר, כמו ניתוק של מערך האחזקה מאט"ל והעברתו לז"י. אולם בסופו של דבר רווחה התובנה כי רק הכפפה שלמה של אט"ל לז"י לצורך בניין כוח לוגיסטי ביבשה לצד שימור התפקיד של אט"ל כמפקדה לוגיסטית מבצעית המופעלת ישירות על ידי אמ"ץ במצבי חירום ומלחמה, היא הדרך הנכונה למיזוג מסוג זה.

לפני הדיון על סוגיית הצלחתו של תהליך המיזוג החדש ולפני העמידה על טיב תהליך זה, יבואר תחילה ויוסבר מהו בכלל תהליך מיזוג ולמה רוב תהליכי המיזוג בעולם נכשלים?!



תמונה 2: מפקדי מיזוג מז"י ואט"ל – משמאל האלוף קובי ברק (מז"י) והאלוף אהרון חליוה (אט"ל) (מאת: דובר צה"ל).⁷

רקע תיאורטי

מהו מיזוג?

מיזוג – צרוף, חיבור, הרפבה.⁸

מיזוג חברות – מיזוג חברות מוגדר בישראל כ"העברה של כלל הנכסים והחייבים, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, של חברת יעד לחברה קולטת, אשר כתוצאה ממנה מתחלפת חברת היעד".⁹ פעולת המיזוג בתצורתה הפשוטה ביותר מערבת שתי חברות: אחת הממשיכה להתקיים (החברה הקולטת) ואחרת הנקלטת בחברה הראשונה ומפסיקה להתקיים (חברת יעד).

תהליך מיזוג בין חברות מקיף אלמנטים רבים בארגון ביניהם חזון הארגונים, המודל הפיננסי, המבנה הארגוני, התרבות הארגונית ולעיתים אפילו המוצר שהארגונים המתמזגים מייצרים.

'טבעי' ו'איווקסי', 'אוסס' ו'נסטלה', 'סנדיסק' ו'אם סיסטמס', 'AOL' ו'בל סאות' היא רשימה חלקית של חברות מענפים שונים שהתמזגו האחת עם השנייה בשנים האחרונות,

⁷ <https://goo.gl/MWgNsn>

⁸ אברהם אברישושן, המלון החדש, מחודש ומעודכן לשנות האלפים, כרך שלישי (כ-מ), (2010).

⁹ סעיף 1 לחוק החברות, תשנ"ט – 1999, ס"ח 189 (להלן: חוק החברות).

והרשימה עוד ארוכה. היקף עסקאות המיזוגים והרכישות הסתכם בשנת 2006 בכ־3.368 טריליון דולר,¹⁰ ועם זאת כשני שלישים מכלל העסקאות נכשלות.

כישלון של מיזוגים בין ארגונים¹¹ – למה מיזוגים נכשלים?

מספר המיזוגים בעולם הולך וגדל מדי שנה, אך גם אחוז הכישלונות במיזוגים גבוה, והוא נע בין 50 אחוזים בסקרים ממעיטים לבין 83 אחוזים בסקרים אחרים. הסיבה העיקרית לכישלונות טוען ד"ר יעקב ובר, ראש תחום אסטרטגיה ומרצה בכיר בביה"ס לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, היא היעדר או מיעוט ההתחשבות בגורם האנושי במהלך תכנון המיזוג, בביצועו וביישומו. גם במיזוג הנחשב מיזוג בין שווים מתברר תוך זמן קצר כי ארגון אחד מבין השניים הופך לשולט, והארגון האחר תופס מהר מאוד כי הוא נשלט, וכי קבוצת המנהלים הניצבת מולו הפכה למובילה, למחליטה ולקובעת. להלן מספר גורמים לכישלונות לפי ובר:

1. הבדלי התרבות הניהולית בין הארגונים שהתמזגו;
2. שאיפה של הארגון השולט לכפות את תרבותו על הארגון האחר;
3. תחושות לחץ ומתח אצל הנשלטים המפתחים עמדות שליליות נגד הארגון השולט והנהלתו;
4. ירידה במחויבות לשיתוף פעולה אצל הארגון הנשלט;
5. פגיעה בתפקוד היומיומי של עובדי הארגון הנשלט.

הנה למשל דוגמה למיזוג שנכשל. בשנת 2000 התמזגו חברת 'קריאו' הקנדית וחטיבת הקדם-דפוס ב'סאיטקס' והוקמה חברת Creoscitex. אנשי 'קריאו' נתנו לאנשי 'סאיטקס' להרגיש כי הם יהיו שותפים מלאים בקבלת ההחלטות, אך אנשי 'קריאו' השתלטו על החברה הממוזגת תוך עריכת שינויים ארגוניים. 20 מתוך 25 המנהלים הבכירים של 'סאיטקס' עזבו בשנה הראשונה למיזוג. בשל עזיבת מנהלים ואנשי מקצוע, הארגון הממוזג הפסיד הון אנושי וידע, בעוד שהמטרה המרכזית במיזוג הייתה לרכוש ידע זה בארגון החדש ולשומרו.

איך ניתן למנוע כישלונות?

הנה מספר המלצות למניעת כישלון בתהליך המיזוג. ראשית, נדרש לשלב את המנהלים בתחילת תכנון המיזוג; לזהות גישות וסגנונות ניהול בארגונים השונים ולבנות תוכנית להתמודדות עם הבדלי התרבויות שאותרו, לגישורם ולצמצומם. תוכנית ההתערבות צריכה להימשך עד שנתיים ממועד המיזוג, מדגיש ובר, והיא צריכה לכלול מדדי בקרה לאורך תקופה זו. המדדים בוחנים השפעות היכולות לנבוע מהבדלי תרבות, כמו רמת לחץ, מתח, תחושת מחויבות, רמת שיתוף

¹⁰ מתוך אתר GONOGO לתוכניות עסקיות.
¹¹ כתבת משאבים גיליון 276, (ספטמבר 2001).

פעולה, שיעור עזיבת מנהלים ועוד.

חברת IE&P Group (חברה לייעוץ וניהול ארגוני ותפעולי) טוענים כי 'עקב האכילס' של תהליכי המיזוג הוא חוסר תשומת הלב לשונות בין תרבויות ארגוניות, לפרט ולרגשותיו ולבעיות מוטיבציה אצל העובדים. עוד הם מדגישים כי המפתח להצלחת המיזוג הוא תכנון התהליכים מראש, השקעה בהון האנושי וקליטה מסודרת של כוח אדם הנכנס לארגון החדש.¹² ד"ר איתן אור, מנכ"ל חברת הייעוץ האסטרטגי TACK, מסביר כי את התרבות הארגונית נוהגים להזניח בתהליך המיזוג. ארגון הרוצה מיזוג מוצלח צריך לעשות חקר תרבות ארגונית ולהבין מהו המכנה המשותף בין התרבויות של שני הארגונים לדעתו.¹³ לאחר סקירה קצרה אודות הסיבות העיקריות לכישלון ארגונים וחברות אזרחיות בארץ ובעולם, יוצגו בהמשך ההכנות והתהליכים שנעשו כדי להבטיח מיזוג מוצלח בין מז"י לאט"ל.

תהליך מיזוג מז"י ואט"ל

בסיכום שלב התכנון של תר"ש 'גדעון' בשנת 2015 סקר הרמטכ"ל את העקרונות שעמדו ביסוד עבודות המטה הארגוניות שבוצעו במסגרת תכנון התר"ש: **התאמת מבנה צה"ל לאתגרי שדה הקרב, התייעלות ומניעת כפילויות בתהליכי עבודה, צמצום כוח אדם – הפניית משאבים מהוצאה על השכר להתעצמות והעצמת השלם היבשתי.**

לאור עקרונות אלה וכחלק ממגמה מטכ"לית שתבעה וקראה לחיזוק היבשה, הורה הרמטכ"ל רב'אלוף גדי איזנקוט על מיזוג אט"ל וזרוע היבשה לגוף אחד. עוד קבע הרמטכ"ל כי במסגרת תהליך זה לא תתקיים שלטנות (דומיננטיות) של אחד משני הארגונים – ז"י ואט"ל – אלא תתקיים עבודה על היעד המשותף – יבשה חזקה יותר. מטרת המיזוג הוגדרה על ידי הרמטכ"ל כך: "לשפר את היכולות היבשתיות והלוגיסטיות במלחמה, בחירום ובשגרה, על מנת לתרום לניצחון צה"ל". בראשית הדרך הגדיר מפקד הזרוע מחדש את הייעוד של ז"י ואט"ל כך: ייעוד זרוע היבשה – לבנות את כוחות היבשה לכלל מצבי התפקוד (שגרה, חירום ומלחמה) עד רמת הגיס כולל ואת המערכים הטכנולוגיים והלוגיסטיים עד רמת המטכ"ל, בראייה רב'זרועית ולקיימם בכשירות הנדרשת.

ייעוד אט"ל – למלא את תפקידי המפקדה הכללית בתחום הלוגיסטיקה בצה"ל, לפקד על המערכים הלוגיסטיים בדרג המפקדה הכללית ולתאם את כלל החילות הלוגיסטיים בתחום בניין הכוח בכל הדרגים.

תהליך תכנון המיזוג החל בדצמבר 2015 בהובלת אלוף קובי ברק, ראש אט"ל היוצא, שסוכם

¹² מתוך אתר חברת IE&P GROUP.

¹³ איתן אור, "איך מייצרים מיזוג מוצלח", אתר *The Marker*, (2006).

לתפקיד מפקד זרוע היבשה. תהליך המיזוג חולק לשני שלבים עיקריים: תכנון ומימוש. בתאריך 6 בספטמבר 2016 מוזג אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה עם זרוע היבשה והחל למעשה שלב המימוש שנמשך עד סוף שנת 2017. במאמר זה התמקדנו בשלב התכנון של תהליך המיזוג.

שלב התכנון

תהליך התכנון החל כאמור בדצמבר 2015 ונמשך עד 6 בספטמבר 2016 – המועד שבו החל באופן רשמי תהליך המיזוג שצוין במסגרת טקס צבאי רשמי. תהליך התכנון כלל שלושה חלקים: אישור הרעיון המרכזי; אישור התהליכים וניתוח יסודי של תהליכי הליבה בשני הארגונים; ואישור המבנה הארגוני של הגוף החדש. תהליכי התכנון וההיערכות למיזם זה רוכזו באמצעות מנהלת ייעודית (מנהלת יח"ד) שהוקמה תחת פיקוד תת-אלוף זיו אבטליון (שמונה לרחט"ל לאחר המיזוג), והתבצעו באמצעות ועדות וצוותים בחלוקה זו:

1. **ועדת היגוי עליונה** בראשות מפקד הזרוע הנכנס ובהשתתפות רמ"ט ז"י, רמ"ט אט"ל, ראש מנהלת יח"ד, רמ"חי תוא"ר מאט"ל וז"י וראשי ענף פסיכולוגיה ארגונית משני הגופים. ועדת ההיגוי בחנה את תוצרי עבודת הצוותים לאורך כל תהליך התכנון.

2. **צוות 'אדום'** בראשות מפקד הזרוע היוצא (האלוף גיא צור). צוות זה בחן את איכות התהליכים שהובילו צוותי העבודה.

3. **19 צוותי עבודה מקצועיים** שהובלו על ידי קצינים בכירים בדרגת תת-אלוף משני הגופים ובהשתתפות ממלאי תפקידים מזרוע היבשה, מאט"ל, מהפיקודים המרחביים ומהמטה הכללי. הצוותים נחלקו לצוותי ליבה (התעצמות, כוח אדם, פיקוד לוגיסטי ועוד) וצוותים תומכים (תורה ותפיסות, תקציבים, תשתיות ועוד).

צוותים אלה פעלו בהתאם לגישה שתבעה לאפשר לכלל הגופים בזרוע לקיים את ייעודם, לצד ייעול תהליכים וקיצורם. מפקד הזרוע הכתיב לצוותים את העקרונות האלה: שיפור בניין הכוח ביחס לצורך המבצעי המשתנה, ניהול אפקטיבי של השלם הלוגיסטי, התייעלות משאבית בשני הארגונים ושימור החזקות של שני הארגונים בארגון אחד.

העיקרון המנחה בעבודה זו היה בראש ובראשונה בחינת תהליכי העבודה (עד כדי פירוק לגורמים ובנייתם מחדש בצורה יעילה), ורק לאחר מכן בחינת המבנה הארגוני. יודגש כי חלק גדול מכישלונות של מהלכי המיזוג בסקטור האזרחי נובע מה'ריצה' לתכנון מבנה ארגוני חדש, בלי לבחון לעומק את ייעול התהליכים העיקריים בארגון החדש. צוותי העבודה המקצועיים עסקו במשימות עיקריות אלה:

1. **מיפוי סוגיות הליבה** ותהליכי העבודה שנדרשים לבחינה וניתוח בשני הארגונים;

2. **לימוד, בחינה וניתוח** של תהליכי העבודה השונים בשני הארגונים;

3. **קביעת המבנה הארגוני** הכללי של זרוע היבשה החדשה והמבנים הארגוניים המשניים בתוך הזרוע.
- שלב התכנון לווה על ידי גורמים מקצועיים מחברת 'מקינזי' שהביאו את הערך המוסף שלהם לידי ביטוי בתמיכה מקצועית למפקדים הבכירים ולצוותי העבודה. שלב התכנון כלל מספר תהליכים ייחודיים שנועדו להבטיח את הצלחת תהליך המיזוג:
1. **בעיטת פתיחה KICK OFF** – תהליכי העבודה של הצוותים נפתחו באופן רשמי באמצעות **סדנת מטה ייעודית** שהיו שותפים בה כל הפיקוד הבכיר בז"י ובאט"ל. מטרת סדנה זו הייתה לחבר את פורום המפקדים הבכיר ולרתום אותו לתהליך המיזוג, לאפשר 'סיעור מוחות' ולהעמיק בשלב התכנון טרם יציאתו לדרך. בסדנה זו נלמדו גם הלקחים ממיזוג חברת 'שטראוס' ו'עלית' ממרץ 2004.¹⁴
 2. **תהליכי תכלול** (אינטגרציה) בין הצוותים – על מנת ליצור ראייה רחבה אצל המפקדים ולחזק את יחסי הגומלין והזיקות בין הצוותים.
 3. **שיתוף פורום מטכ"ל ואישור הרמטכ"ל** – תהליך המיזוג על כלל מרכיביו הוצג לפורום מטכ"ל בנקודות זמן מסוימות שאפשרו לפורום המטכ"ל להיות שותף ואף להשפיע על התהליך; בתוך כך נערכו פגישות אישיות של מפקד הזרוע ב"ארבע עיניים" עם חברי פורום מטכ"ל, סגן הרמטכ"ל והרמטכ"ל, והתקיימו דיוני סטאטוס ומופעי חשיבה משותפים עם הפורום כולו; בנוסף לכל זה הוקמה **ועדת היגוי מטכ"לית** בראשות ראש אג"ת ובהשתתפות ממלאי תפקידים מהמטה הכללי. הוועדה תרמה תרומה משמעותית מחד גיסא לאג"ת כך שאפשרה לו לעקוב אחר התהליך ולהיות שותף בתהליך קבלת ההחלטות, ומאידך גיסא סייעה ועדה זו בהעצמת האגבור והשיתופיות בין הזרוע לבין המטה הכללי ותרמה ליעול התהליכים ולפתרון בעיית 'חילוקי הדעות' המאפיינת תהליכים מסוג זה בדרך כלל.
 4. **ניהול סיכונים** – איתור וזיהוי הסיכונים הקיימים בתהליכי העבודה נעשה באמצעות סקר סיכונים שמטרתו למפות את תהליכי העבודה בגישת Bottom Up (מלמטה למעלה). הנושאים שנבחרו להיות תחת מעקב ובקרה היו אלה: מוכנות לחירום, מענה לכוחות היבשה, מענה ליחידות פיקוד ז"י, מענה רב־זרועי ויצירת ארגון יעיל.
 5. **"תשעת כללי הזהב למיזוג מוצלח"** – כלי לתכנון ארגוני שהובא על ידי חברת 'מקינזי'. כלי זה מורכב מתשעה מדדים שלאורך שנים נצפו כמנבאי הצלחה במיזוגים מוצלחים

¹⁴ במיזוג בין חברות 'שטראוס' ו'עלית' נדונו סוגיות מורכבות, כגון מידת החיבור בין הגופים ואופן הפעולה של מטה החברות המאוחדות.

בארגונים שונים. כלי זה מאפשר להציג תשע 'מלכודות' בניהול המיזוג ומנגד מציע תשעה 'כללי זהב' למיזוג מוצלח. בהתאם למדדים אלה קיימה מנהלת המיזוג הערכות מצב עיתיות כדי להעריך את תפקוד הארגון ביחס ל'כללי הזהב'. עבור כל אחד מ'כללי הזהב' נבנתה תוכנית עבודה שמטרתה להשיג את היעדים והכללים.

מלכודת בניהול מיזוג	כלל זהב למיזוג מוצלח
1 תיקון מידי ומקומי של פערים קיימים (כמעט תמיד תוך יצירת פערים חדשים)	אל תסתפקו בתיקון סתמי של פערים קיימים, צרו ארגון המחמש את האסטרטגיה והחזון הרצויים
2 אבחון המצב הקיים באופן לקוי או תוך הסתמכות רק על אינטואיציה	אספו בסיס עובדות מוצק והשתמשו בקריטריונים ברורים להצלחה על מנת להעריך את המצב הקיים ואת הפתרונות הפוטנציאליים
3 התמקדות מהירה בפתרון מועדף יחיד, תוך שימוש בהשערות לא בדוקות ובאינטואיציה	השתמשו בגישה שיטתית ומובנית לבחירת תכנית האב של הארגון החדש
4 תכנון מחדש של הפתרון תוך שימוש במבנה ארגוני בלבד	התבססו על מערך מקיף והוליסטי של מנפיי תכנון – מבנה ארגוני, תהליכים ואנשים
5 בחירה במועמדים 'ברורים' לתפקידי מפתח, עוד לפני שהתפקידים הוגדרו באופן מלא	בצעו תהליך קפדני ושיטתי לבחירת בעלי תפקידים מתאימים
6 הנחה כי אנשים יבצעו הוראות, תוך התעלמות מהגורם האנושי	זהו וספלו בשינוי התנהגות והלכי הרוח הדרושים לתמיכה בארגון החדש
7 פער כהטמעתם של מדדי ביצוע נכונים המתאימים למודל החדש	קבעו את המדדים הנכונים להצלחה והתמקדו בשיפור הביצועים
8 שימוש בתקשורת בלתי אישית, כלל ארגונית, המונחת ממחלקת משאבי אנוש או ממנהלת הפרויקט	העבירו את התקשור מטה, החל מראש הארגון וכמורד השרשרת הארגונית
9 מימוש המודל החדש ללא תכנית לניהול הסיכונים	זהו ונהלו באופן פראקטיבי את הסיכונים הכרוכים בהליך השינוי

איור 1 : תשעת 'כללי הזהב' למיזוג מוצלח לפי חברת 'מקינזי'

6. **הדמיה ומשחקי חשיבה** – במסגרת שלב התכנון התקיימו משחקי חשיבה במטרה לחבר את שני המרכיבים העיקריים בתוצרי הצוותים (תהליכי עבודה ומבנים ארגוניים) ולבחון את יכולתם להשיג את מטרות התהליך שהן : שיפור בניין הכוח, ניהול אפקטיבי של השלם הלוגיסטי, התייעלות במשאבים ושימור החוזקות של שני הארגונים בארגון אחד.
7. **תרבות ארגונית** – כאמור אחת הסיבות העיקריות לכישלון המיזוג בין ארגונים היא חוסר תשומת לב לעיצוב מחדש של התרבות הארגונית בגוף החדש. מפקד זרוע היבשה, שהיה ראש אט"ל רגע לפני המיזוג, קבע קו ברור (כבר בתחילת התהליך) לשימור החוזקות של

שני הארגונים יחד עם יצירת מכנה משותף תרבותי שיוביל את הארגון החדש. לנושא זה הוקדשה תשומת לב רבה, ונקבעו כללי פעולה בתוך הארגון ומחוצה לו, נקבע קוד אתי לפעולת המשרתים בארגון החדש בין היתר לצד הטקסי, הויזואלי (כמו תג יחידה, שומר מסך) ועוד.



איור 2: סמל חדש לזרוע היבשה

מיזוג מז"י – אט"ל נחשב לאחד המיזוגים הגדולים והמורכבים שנעשו עד כה בצה"ל, למרות זאת, המיזוג הושלם בתוך פרק זמן קצר ביחס למורכבות התהליך (שנה ותשעה חודשים), וזה תודות לתהליך תכנון יסודי ומורכב.

החלטות מרכזיות בשלב התכנון ויכולות נדרשות

להלן ההחלטות שהתקבלו בתחום הארגוני ובתחומים נוספים שזוהו כתחומי ליבה בשני הארגונים:

מפקדת זרוע היבשה – מטה זרוע היבשה הוא הכתובת היחידה למטכ"ל לצורכי בניין הכוח ביבשה. כך נוצרה אחידות וראייה שלמה בהסתכלות על בניין הכוח היבשתי. מעגל התכנון

השלם במטה ז"י יחזק, וגם תחום כוח האדם ליבשה חוזק, במיוחד תכנון כוח האדם משלב טרום הגיוס ועד לשלב השחרור ממילואים. תחום ההדרכה בז"י קיבל ביטוי הולם, במיוחד יכולות פיתוח הדרכה ויצירת מענה שלם לסביבת ההדרכה.

יכולת כתיבת התפיסות ליבשה חוזקה וכן מעמדן בראשית הצירים לפעילות הזרועית. הוחלט על יצירת עצמאות זרועית בתחומי הרשת והשו"ב שהיא קריטית לפיקוד ולשליטה. בניין הכוח היבשתי אוגד בתפיסת יסוד ללוחמת היבשה 'יבשה באופן' המשקפת את ראיית זרוע היבשה בנוגע להרכב כוחות היבשה ולאופן פעולתם בשדה הקרב העתידי של צה"ל. אט"ל – ימשיך לשאת בחלק מתפקידי כאגף ויפעל עצמאית כמפקדה ראשית להפעלת כוח במטה הכללי. אט"ל ישמש גוף המנהלה של זרוע היבשה ויתכלל את התחום עבור ז"י. בנוסף אט"ל ינוהל כמערך עצמאי על פי הנחיות מטה ז"י. בתוך כך:

1. **המענה לחירום ומלחמה** – תבוצע הפרדה מוחלטת בין הפעלת הכוח לבניין הכוח. בהפעלת הכוח, אט"ל כמפקדה מטכ"לית לוגיסטית. ימשיך להיות כפוף ישירות למטכ"ל. בבניין הכוח, אט"ל כפוף באופן מלא למז"י.

2. **תהליך התכנון הזרועי** – נוצר תהליך תכנון זרועי אחד, יעיל ומועיל, היכול לאגבר (סינרגייה) בין הארגונים ולחבר בין הייעוד לבין המטרות של ז"י ואט"ל יחד – יצירת 'השלם המבצעי' ביבשה המוכוון למתן מענה לוגיסטי רצוף ואיכותי בכל מצבי התפקוד. לכן גובשו הנחיות ודירקטיבה ברורה לתכנון הזרועי שתבעה את הטיפול ביציבה האסטרטגית לצורך ארגון הסד"כ ומרכיבי הפלטפורמות העיקריות בזרוע היבשה; מתן סדר עדיפויות לבניין הכוח לפי סדר עדיפות אופרטיבי; טיפול באתגרים המרכזיים של הלחימה כמו לוחמה תת־קרקעית (לת"ק) וחופת את"ר; מחקר וכתיבת תפיסות; קיום צה"ל ומוכנות לחירום וארגון השירותים והמשקים הרב־זרועיים.

3. **כוח אדם** – מדיניות כוח אדם נקבעה לפי עקרון 'השלם הזרועי', הכולל את כלל מערכי הלחימה (המתמרנים, הסיוע הקרבי והסיוע המנהלתי) מרמת המטכ"ל עד לרמת היחידה. ברוב המערכים, מדיניות כוח אדם תומך לחימה (תומכ"ל) תיקבע על ידי חטיבת כוח האדם (חטכ"א) במז"י. כלומר האחריות והסמכות לתהליכי התכנון של כוח אדם נקבעו למטה הזרוע בלבד, תוך קביעת דירקטיבות ראשיות על פי הנחיות מפקד הזרוע כחלק מאחריותו על מערך הסיוע המנהלתי ליבשה. ניתן הדגש מיוחד על המקצועות שהוגדרו כקריטיים לתמיכה בלחימה, כמו מקצועות הנהיגה ואחזקת רק"ם. מקצועות אלה ימוצו ברמת המערך המנהלתי לשם צמצום הנשר ומיצוי מיטבי של מקורות המשאב.

4. **אט"ל יהיה אחראי על המענה הלוגיסטי ליחידות היבשה** – במצב שהיה לפני המיזוג, ניתן המענה הלוגיסטי ליחידות היבשה על ידי מחלקת הלוגיסטיקה הזרועית שהייתה כפופה

לרח"ט היבשה. מנגד רוכז המענה לפיקוד אט"ל על ידי ענף ייעודי באט"ל. מצב זה אפשר אומנם סגירות לוגיסטית ברמת הגופים, אך הוא לא ביטא את הסינרגיה הנדרשת מהמיזוג. בתוך כך הוחלט על מתן מענה לוגיסטי אחוד בכלל מצבי התפקוד בראשות רח"ט הלוגיסטיקה באט"ל בהתאם לדירקטיבות מפקד הזרוע.

5. **אחזקה, ניהול משקים והתעצמות** – תחום זה מהווה את אחת הסיבות העיקריות לאיחוד, והוא גם צפוי להיות אחת התועלות המרכזיות מאיחוד תחום המשקים והמלאים. במצב שקדם למיזוג ניכר חוסר יעילות בתהליכים; האחזקה נוהלה על ידי שלושה גורמים שונים בעלי מניע שונה; חסר הידוד בין הגוף המפתח אמל"ח לבין הגוף המתחזק אותו; תקציב המוכנות תוכנן ללא תכלול בין כל המרכיבים ועוד פערים נוספים בתחום זה. לכן הוחלט שהחט"ל (חטיבת הטכנולוגיה ליבשה) תועבר לאט"ל עם כפיפות כפולה: לאט"ל בתחום האחזקה והמשקים (ניהול משקי הזרוע ותכנון תוכנית העבודה) ולמפקדת זרוע היבשה בתחום ההתעצמות (פיתוח אמל"ח). בתוך כך הוגדרו המשקים והשירותים הרב-זרועיים באחריות אט"ל תוך בידולם ממשקי האחזקה והאמל"ח הזרועיים: תחבורה ציבורית, מזון, רפואה, רכב אישי וציוד למתגייסים. לחט"ל הוגדרו שני תפקידים:

- א. גוף טכנולוגי משקי בהנחיה ותקצוב ישיר של מטה הזרוע.
- ב. גוף המשמש גם כמטה של אט"ל שפועל בעצמאות למול נקודת העבודה (נק"ע) של מטה ז"י. הדבר ממחיש את הפיקוד והשליטה המפוצלים שיש לחט"ל עם מפקדת ז"י ואט"ל.

6. **גודל פיקוד זרוע היבשה ביחס לזרועות ופיקודים אחרים** – אם נשווה את פיקוד זרוע היבשה עם זרועות ופיקודים אחרים, נגלה כי זרוע היבשה היא הזרוע הגדולה מבין כל הזרועות והפיקודים בצה"ל. היא גדולה יותר בכמות החיילים, בנפחי ההכשרות ובהיקף המשאבים. לעומת זאת מטה זרוע היבשה הוא המטה הקטן ביותר ביחס למטה של הזרועות האחרות (זרוע האוויר כדוגמה). תהליך המיזוג הביא למצב שבו עם המטה הקטן ביותר (באופן יחסי) מנהלים את הזרוע הגדולה ביותר בצה"ל.

תפוקות מרכזיות מתהליך המיזוג עד כה

בפרק זה תוצגנה התפוקות המרכזיות שהניב תהליך המיזוג עד כה בפעימה הראשונה. הגישה בגוף הממוזג היא שהתפיסה מובילה את התהליכים, ואת התהליכים מקיימים בראייה שלמה לפי ששת תחומי בניין הכוח.

בתחום התפיסות – נכתבה תפיסת יסוד 'יבשה באופק' המתרגמת את תפיסת הלחימה העתידית לתכנית בניין הכוח. נכתבה תפיסת 'הניהול הזרועית', ונכתבה תפיסת 'היציבה היבשתית' העוסקת בניהול משק האמל"ח בזרוע היבשה בהסתכלות קדימה.

הרחבת זמן אימוני המערך הסדיר (17:17) – גובשה תוכנית שמטרתה לתגבר את גרף האימונים ולהעביר את החטיבות הסדירות למחזוריות אימון של 17 שבועות אימון לכל 17 שבועות של תעסוקה מבצעית לצורך הגברת אפקטיביות האימונים וחיזוק המוכנות לחירום ולמלחמה. בתוך כך שונתה תפיסת מודל האימונים ליבשה, שודרגו תשתיות האימונים, הוקם גוף ייעודי באט"ל לאחזקת מחנות האימונים ביבשה והותאמו תוכניות האימונים להעלאת כשירות הלוחמים.

צק"ח גדעון – צוות קרב חטיבתי יבשתי בהרכב כוחות רבחילי מתמרן, בעל עליונות ועצמאות טקטית מלאה (השלם המבצעי¹⁵). הצק"ח כולל יכולות תנועה ועבירות, שרידות, אש לסוגיה, איסוף מגוון, לוגיסטיקה מתקדמת, פיקוד וקישוריות רבזרועית. הייעוד המרכזי של צק"ח 'גדעון' הוא לחימה ותמרון לעומק. בצק"ח ישולבו יכולות רובוטיות יבשתיות, תשולבו בו יכולת אווירית עצמאית לאחיזת שטח הפעולה החטיבתי ולתקיפה. הצק"ח יצויד באמל"ח עדכני ויורכב מגדודי חי"ר, שריון, והנדסה. בארגון לקרב יתווספו לצק"ח 'גדעון' גורמי אש, איסוף ולוגיסטיקה קבועים ומוגדרים מראש. צק"חי 'גדעון' יתבססו על החטיבות הנמצאות תחת פיקוד אוגדה 162 ואוגדה 36. השנה יתקיים ניסוי לבחינת הרכב צק"ח 'גדעון' והפעלתו.

ייעול תהליכי התכנון – כחלק מתפיסת הניהול הזרועית בגוף הממוזג הוסדרה האחריות על תחום בניין הכוח במסגרת תהליך תכנון אחוד. כפועל יוצא מכך תהליכי המטה בתחומי בניין הכוח מבוצעים בראייה מרחיבה וכוללת.

תכנון כוח אדם תומכ"ל ליבשה – איחוד תהליכי התכנון של כוח אדם תומכ"ל ליבשה שהתקיימו בנפרד באט"ל ובמז"י לתהליך אחד ואחוד. בתהליך החדש מתקיימת הלימה בין המקורות להכשרות והלימה בין השיבוץ ליחידות הקצה.

תרי"ש 'אביב' – מיזם זה יוצר מהפכה בתחום האימונים ביבשה. מטרתו העיקריות הן שיפור אפקטיביות ההכשרות ואיכות ההדרכה; יצירת סטנדרטיזציה בתשתיות ההדרכה; פיתוח וארגון מתחמי האימון למיצוי זמן האימון; מעבר לשיטות הדרכה מתקדמות; דימוי הסביבה המבצעית ושילוב תחום דימוי האויב באימונים; העברת חלק מההדרכות ל'מיקור חוץ'; הקמת מרכזי מאמנים מרחביים ברמה"ג, באליקים ובצאלים המבוססים על סימולטורים; הקמת מאמנים ניידים לאימון היחידות במהלך התעסוקה המבצעית; ויצירת קישוריות בין מערכות

¹⁵ 'השלם המבצעי' – כינוי לגוף המקיים את שלושת מאמצי היסוד לעצמאות טקטית של יחידה: מאמץ תמרון, מאמץ סיוע קרבי, ומאמץ סיוע מנהלתי.

האימון לבין המערכות המבצעיות.

טיפול בתשתיות – העברת האחריות על מחנות האימונים לזרוע היבשה, מיסוד התשתיות במחנות האימונים בראי גרף 17: 17, מיסוד תשתיות ההדרכה והאימון ביבשה (במסגרת תר"ש 'אביב'), מיקוד ההשקעה בתשתיות מחנות הערבה (תר"ש 'רותם'), שיפוץ מתחמי מגורים וסניטציה ביבשה (מיזם 'בית חס'), טיפול משותף של זרוע היבשה והפקמ"רים בתשתיות התה"ל במחנות האימונים, התע"ם והמפקדות (מיזם 'שילוב ידיים') ועוד.

ה'ארגון מערך האחזקה – 'אחזקה אחרת' – מיזם זה מביא בשורה לצה"ל בתחום שיפור יכולות מערך האחזקה במעמ"ל, בחירום ובמלחמה. במסגרתו שונתה תפיסת האחזקה ביבשה, חודשו תשתיות ואמצעי אחזקה, ניתנה עצמאות אחזקתית ליחידות הקצה המבצעי, המענה האחזקתי בימ"חים יוצב, שופר המענה לאחזקת רכב סדיר והתייעלו מערכי האחזקה בכל הרמות.

תהליך ההתעצמות באמל"ח – איחוד האחריות והסמכות בתחום התעצמות האמל"ח שהייתה מפוצלת בין אט"ל למו"י. תהליך ההתעצמות כולו, משלב הייזום ועד שלב הגריטה, מתקיים בזרוע היבשה כך שהדירקטיבה מוכתבת על ידי מטה ז"י והביצוע באט"ל. כפועל יוצא מהכפפת החט"ל לאט"ל נוצרה סגירות ושלמות בתהליכים הטכנולוגיים, בניהול המשקים, בתוכניות עבודה ובאחזקה.

בניין כוח בטווח קצר בתחום הטכנולוגי ליבשה – חוזק הקשר בין מחלקת אמל"ח לחט"ל, ונבנתה יחידת מטמו"ן (מבצעים טכנולוגיים, מו"פ וניסויים) לצורך מתן מענה טכנולוגי שלם בלוח זמנים קצר מאוד לצרכים המשתנים בגזרות הלחימה השונות לצד בניין כוח טכנולוגי ארוך טווח, כזה הנשען על תוכניות רב-שנתיות.

התייעלות – זרוע היבשה ממוצבת במקום הראשון בצה"ל בסולם יעדי ההתייעלות התקציבית של אג"ת בתר"ש גדעון. בתחום כוח האדם תתייעל זרוע היבשה במאות תקני כוח אדם (קבע, ע"צים וחיילי חובה).

ייעול מערך ההכשרות של תומכי הלחימה – מערך מגל הוכפף לאט"ל כחלק מתפיסה המרכיזה את הכשרת תומכי הלחימה ביבשתי במקום אחד. במסגרת ההכפפה שופרו תשתיות ההכשרה לרווחת הטיירוניס והמפקדים וקוצר זמן ההכשרה ב-20 אחוזים.

מענה ליחידות ההדרכה – במסגרת תהליך המיזוג הורה מפקד הזרוע לרכז את כל גופי המטה הנותנים את המענה המנהלתי עבור יחידות הפיקוד בחטיבה אחת – היא חטיבת הלוגיסטיקה. הדבר נעשה על בסיס עיקרון 'ראיית השלם' במתן מענה לוגיסטי לכלל יחידות הפיקוד. עוד הגדיר מפקד הזרוע כי חטיבת ההדרכה (חטיבת היבשה לשעבר) תהיה הגוף הזרועי האחראי על תיאום כל יחידות ההדרכה בכל ההיבטים (הכשרות, אימונים, לוגיסטיקה וכדומה). שינוי זה

יצר מענה לוגיסטי טוב יותר ליחידות ההדרכה ואפשר לחטיבת ההדרכה את היכולת להתמקד בהדרכה ובמתן מענה איכותי יותר ליחידות.

'השלם מול הפיקודים' – זרוע היבשה תיתן מענה שלם לבניין הכוח היבשתי בפיקודים המרחביים; לדוגמה, תחום הימ"חים (שלא טופל כהלכה בעבר), יש לזרוע היבשה (במבנה החדש שלה כיום) את היכולת לטפל בכל תחומי בניין הכוח מכתובת תפיסות ותורות, עבור בארגון, בכוח אדם, בהכשרות ובאימונים וכלה בתחום התשתיות. התהליך השלם הזה יוצר 'אפקטיביות מבצעית' טובה יותר עבור הפיקוד המרחבי.

קבלת תחומי אחריות מהמטה הכללי – במסגרת תהליך המיזוג הובילה זרוע היבשה מגוון עבודות מטה בשיתוף עם המטה הכללי לקבלת סמכויות ותחומי אחריות בתחומים שונים, אשר יסייעו לזרוע היבשה לבנות את כוחותיה בצורה אפקטיבית יותר. כך למשל תחום 'תכנון כוח אדם חובה', שהיה מתוכלל על ידי המטה הכללי עבור מז"י ואט"ל באופן נפרד, עבר לסמכות מז"י, וכיום זרוע היבשה מתכננת את כוח האדם המנהלתי ביבשה. בתחום הסגל קיבל מז"י סמכויות מהמטה הכללי המאפשרות לו, לדוגמה, לשבץ קצינים בדרגת אלוף-משנה במטה זרוע היבשה. בתחום התקשוב, שלהבדיל מזרוע האוויר והים (אצלם תחום זה מאורגן כמערך אורגני בפני עצמו) אינו נמצא באחריות מז"י, כי אם באחריותו של קשר"ר. כתוצאה מכך החלה עבודת מטה להקמת מערך תקשוב יבשתי בזרוע היבשה בדומה לזרועות האוויר והים.

סיכונים ואתגרים בתהליך מיזוג מז"י ואט"ל

חוסר הטמעה עמוקה של התהליך – הארגון הממוזג נמצא אומנם אחרי גיבוש המבנה הארגוני, אך בזאת לא תמה מלאכת המיזוג, וטרם הופקו ממנה התוצרים החשובים. אחת הסכנות שאנו מתמודדים איתה כיום, היא חוסר הטמעה מלאה של תהליכי העבודה בארגון לצד תביעות מפקדים לביצוע שינויים ארגוניים. כך למשל, בעוד שנוהלי העבודה שנכתבו אינם מוטמעים ואינם ממוסדים באופן מלא בארגון, עולים קולות חדשים לביצוע שינויים ארגוניים תוך כדי תהליך ההטמעה. הדרישות לשינויים באות על רקע חוסר סבלנות של חלק מהמפקדים שאינם רואים עדיין תפוקות מתהליך המיזוג. צריך לזכור שהארגון החדש עדיין עסוק בשלב התשומות והמשאבים וטרם עבר לשלב הפקת התוצרים הסופיים (תפוקות). כך שביצוע שינויים ארגוניים ותהליכיים בארגון החדש ללא מיסוד התהליכים בו והפנמת התועלות הצפויות ממנו, עלול לפגוע בתהליך המיזוג ואף לסכן את הארגון כולו.

'דור שלא ידע את יוסף' – סכנה נוספת בתהליך המיזוג היא החלפת ממלאי תפקידים תוך כדי הטמעת התהליכים. בעוד שתהליכי העבודה אינם מוטמעים עד תום, מצטרפים לארגון החדש ממלאי תפקידים חדשים, שמחד גיסא יש להם רצון עז להניע ולקדם תהליכים, ומאידך גיסא

הם לא היו שותפים לתהליך המיזוג, אינם מכירים את הרקע ואינם מבינים את מהות התהליך ומידת המורכבות הגלומה בו. תחלופה זו של ממלאי תפקידים מקשה במידה מה על השלמת תהליך ההטמעה ומגבירה את הסיכון לביצוע שינויים ארגוניים חדשים ולא מתוכננים מתוך רצון טוב להשיג תפוקות באופן מיידי. באותו עניין הנחה מפקד הזרוע לקיים תהליך סדור של הדרכת ממלאי תפקידים חדשים תוך ליווי והכוונה של ממלאי תפקידים ותיקים שהיו שותפים באופן מלא בתהליך המיזוג.

מבנה מטריציוני – תהליך המיזוג יצר בגוף החדש מבנה ארגוני מטריציוני ומורכב. כך למשל, עם הכפפת החט"ל לאט"ל נוצר מבנה ארגוני מטריציוני ומורכב לאורך כל שרשרת הפיקוד שבמסגרתו נוצרה לחלק מממלאי התפקידים אחריות וכפיפות כפולה. לדוגמה, ראש החט"ל, כפוף לראש אט"ל, משמש ראש מטה ועומד בראש הגוף המשקי (תחום האחזקה והמשקים). במקביל הוא כפוף למפקד זרוע היבשה ומשמש ראש הגוף הטכנולוגי ליבשה (התעצמות ופיתוח אמל"ח), והוא נדרש לאזן בצורכי ההתעצמות ובניין הכוח בין האמל"ח לבין המשקים.

דוגמה נוספת לכפיפות הכפולה היא ראש אט"ל הכפוף למז"י, אך במצבי חירום ומלחמה מתפקד כראש מפקדה ראשית להפעלת כוח הכפופה ישירות לרמטכ"ל. אומנם מבנה מטריציוני זה יוצר אתגרים בהיבט הפיקוד והשליטה, אך מנגד הוא מאפשר לגוף הממוזג להתמודד ביעילות עם מצבים מורכבים ומשתנים. כדי שארגון עם מבנה כזה יפעל בצורה אפקטיבית, נדרש להגדיר באופן מדויק את התפקידים, לאפשר שיח פתוח ולפעול בשיתוף פעולה ובשקיפות מידע בין הגופים השונים בארגון.

הטמעת המיזוג כמוה כריצה למרחקים ארוכים – תהליך המיזוג אינו תהליך פשוט ואינו מסתיים עם יצירת מבנה ארגוני חדש, אם כי תהליך מורכב, אבולוציוני והדרגתי הדורש זמן, מחייב הפנמת התהליכים והטמעתם עד תום בארגון.

סיכום ומסקנות

תהליך המיזוג בין מז"י לאט"ל תוכנן בקפידה לאחר שנלמדו לקחי המיזוג של שנת 2005 ונלמדו לקחים מתהליכי מיזוג שנכשלו, וכאלה שהצליחו במגזר האזרחי בארץ ובעולם. תהליך המיזוג התחשב בהבדלי התרבויות בין מז"י ואט"ל. דאגנו כי לא תוכתב תרבות ארגונית אחת על האחרת ולא תתקיים שלטנות של גוף אחד על הגוף האחר, כי אם בעבודה משותפת על יעד משותף – יבשה חזקה יותר.

התהליכים תוכננו מראש והובלו על ידי מנהלת ייעודית למיזוג ששילבה בעבודתה 19 צוותי עבודה מקצועיים משני הגופים יחד; נותחו תהליכי ליבה בשני הגופים; בוצעו סדנאות מטה ייעודיות לשיתוף התהליך עם המפקדים הבכירים משני הארגונים ומהמטה הכללי;

התקיימו תהליכי תכלול בין צוותי העבודה, והדבר תרם לשקיפות התהליך, לחיזוק יחסי הגומלין והזיקות ביניהם ולחיזוק תחושת השייכות והמחויבות בקרב הצוותים משני הגופים. תהליך המיזוג לווה על ידי חברת 'מקינזי' (חברה המתמחה בייעוץ אסטרטגי גלובאלי לארגונים) וצוות אדום שהוסיפו נופך משלהם לעבודת הצוותים ולתהליך כולו. תהליך המיזוג בין מז"י לאט"ל של שנת 2017 אינו דומה לתהליך המיזוג שבוצע במסגרת רפורמת שנת 2005. התהליך הנוכחי מיזג מסגרות שלמות ולא חלקים מהמסגרת כפי שנעשה בעבר, השאיר את שני הגופים חזקים ושמר על יתרונם היחסי.

"מהלך חסר תקדים זה מביא להסדרת תפיסת האחריות והסמכות ביבשה, מבטיח פיקוד לוגיסטי חזק וממקד את המטה הכללי במשימות על-זרועיות, מהלך המיזוג טומן בחובו אתגרים רבים, אך בעיקר הזדמנות להשתפר, להתייעל ולהתפתח".¹⁶

המיזוג מאפשר את הביסוס של יבשה חזקה ואפקטיבית יותר, תורם לניהול ולמיצוי השלם הלוגיסטי ומאפשר בניית כוחות יבשה איכותיים הנלחמים באמל"ח מתקדם לפי תפיסות ותורות לחימה רלוונטיות. זרוע היבשה כיום מביאה את המענה השלם לפיקודים, היא נוכחת ומובילה תהליכי 'עומק' בצה"ל.

אומנם לא הצלחנו עד כה לטפל במהות הסרבול של תהליכי בניין הכוח, לא באנו אל המנוחה ואל הנחלה במימוש התפיסות הלכה למעשה, ותהליכי בניין הכוח אינם מותאמים למהפכה הדיגיטלית. אך במקרים רבים הצלחנו להביא בשורה וייעלנו את תהליכי בניין הכוח. כך למשל, אפשרנו לפיקוד הדרום במסגרת המענה לתוכנית 'שומרי הסף' להתמודד בצורה מיטבית עם איום הפרות הסדר בגבול רצועת עזה באמצעות התעצמות באמל"ח ייחודי תוך זמן קצר של ימים עד שבועות. תוכנית זו התאפשרה הודות ל'שילוב זרועות' בין גוף האמל"ח, גוף הפיתוח והגופים המממשים. תהליך המיזוג הביא את זרוע היבשה ל"קו הזינוק" בהתעצמות ובבניין הכוח, אך עיקר המלאכה במימוש הפרוטנציאל הטמון בתהליך זה, עודנה עומדת לפנינו. **"תהליך המיזוג מתקיים בסינרגיה מרשימה על כלל רבדיו, וניכרת בתהליך זה התייעלות ארגונית ותהליכית שראויה לציון. יש להמשיך בתנופת העשייה והשינוי גם בשנים הקרובות כדי להשלים את התהליך באופן מיטבי".¹⁷**

¹⁶ מתוך נאום הרמטכ"ל רב-אלוף גדי איזנקוט בטקס החלפת מפקד זרוע היבשה, 2016.
¹⁷ מתוך סיכום שר הביטחון לדיון: לקחי מיזוג מז"י ואט"ל, (18 בינואר 2018).



תמונה 3: טקס החלפת מפקד זרוע היבשה ב-2016. מימין: רא"ל גדי איזנקוט, האלוף (במיל') גיא צור, האלוף קובי ברק, ושר הביטחון אביגדור ליברמן (מאת: דובר צה"ל).

לאן ממשיכים מכאן?

בזרוע היבשה מתכננים לפעימה השנייה של תהליך המיזוג. מטרת הפעימה השנייה היא להכין את המבנה הארגוני של מז"י לתפיסת מערכי הקרב לאור העובדה שצה"ל צפוי לעבור לתפיסת מערכים מתמרנים בתצורת צוותי קרב משולבים. המשמעות היא שמערך התמרון יעבור מתפיסת הפעלה וקטורית של חילות (שיריון, תותחנים וכדומה) לתפיסה של צוות קרב משולב. אומנם צה"ל הפעיל במבצעים האחרונים את המערך המתמרון בשילוביות טקטית זרועית ובין זרועית, אך המעבר למסגרות אורגניות של צוותי קרב יהיה קפיצת מדרגה במוכנות למלחמה. בנוסף החלו להתקיים תהליכים לבניית יכולות עתידיות, כמו מימוש תפיסת חופ"ת את"ר, מעבר לארכיטקטורה פתוחה, הרחבת יכולות האפליקציות המבצעיות, תפיסת לחימה משולבת רבזרועית – תהליכים אלה ואחרים מגבירים את עוצמת זרוע היבשה ואת קטלניותה בשדה הקרב.

רק אלו שיסתכנו ללכת רחוק מדי, יכולים אולי לגלות עד כמה רחוק אפשר ללכת

(ט.ס. אליוט)

רשימת מקורות

- אבר־שושן, אברהם. המלון החדש, מחודש ומעודכן לשנות האלפים. כרך שלישי (כ-מ). (2010).
- סעיף 1 לחוק החברות. תשנ"ט – 1999, ס"ח 189.
- אור, איתן. "איך מייצרים מיזוג מוצלח". אתר *The Marker*. (2006).
- אט"ל. תורת יסוד לוגיסטיקה. נספח א' 'מעריך הלוגיסטיקה הצה"לי מי 1950 ועד עתה'. (צה"ל: אט"ל, תשע"ה, 2015).
- אלרון, זאב. ארגון המפח"ש ומפקדת זרוע היבשה. (צה"ל: המחלקה להיסטוריה, תשע"ד, 2014).
- אתר GONOGO לתוכניות עסקיות.
- אתר חברת IE&P GROUP.
- זרקור 'תולדות התפתחות המפקדה לבניין הכוח ביבשה'. (צה"ל: אמ"ץ-תוה"ד, תש"ע, 2010).
- כתבת משאבים. גיליון 276. (ספטמבר 2001).
- נאום הרמטכ"ל רב-אלוף גדי איזנקוט בטקס החלפת מפקד זרוע היבשה. 2016.
- סיכום שר הביטחון לדין: לקחי מיזוג מז"י ואט"ל. (18 בינואר 2018).
- מקינזי, תשעת כללי הזהב למיזוג מוצלח.