

התרבות הארגונית בצה"ל, כמרכיב בכישלון ההתרעה בשבעה באוקטובר

מורן אללוף, 2024 | שנה ל-7 באוקטובר

מחדל ההתרעה בשבעה באוקטובר 2023 שופך אור על תרבות ארגונית שלילית, אשר חלחלה למקומות רבים בצבא, החל מהקצונה הבכירה ביותר ועד ליחידות השטח. כפי הנראה, לתרבות הארגונית הייתה השפעה רבה על חוסר ההיערכות של צה"ל טרם המלחמה, על התפקוד הלקוי שלו בשעות הראשונות של המתקפה, ואפילו כיום, התרבות משפיעה על המשך ההתנהלות של בכירים בצבא.

תרבות ארגונית היא אוסף של אמונות, ערכים, ונורמות התנהגות, והיא כלי ניהולי חשוב המעצב את הארגון כולו, משפיע על קבלת ההחלטות, וכנגזרת מכך גם קובע את רמת ביצועי הארגון. ערכים חיוביים בארגון תקין כוללים, בין היתר, צניעות, דיונים פתוחים וכנים, כבוד והערכה, פיתוח אנשים, לרבות חתירה לגיוון מגדרי, והטלת ספק במה שעובד ומה שלא, כמו גם הטלת ספק במה שמוכר וחתירה לחשיבה "מחוץ לקופסה" ושונה מהאחר, דבר שבתורו מוביל לגיוון חשיבתי.¹

תפקידם של המנהיגים בצבא הוא להשפיע על אנשים, להגדיר מטרה, כיוון ומוטיבציה, תוך כדי פעולה למימוש המשימה ושיפור הארגון. לשם כך, עליהם לאפשר חשיבה ביקורתית, אמפתיה, אינטליגנציה רגשית, ענווה וסולידריות. מנהיג אסטרטגי חייב לחתור ליצירתיות, ולחשוב על מה שאחרים לא חשבו או שלא העזו, בדיוק כפי שעשו החיילים והקצינים שהתריעו על הסכנה מרצועת עזה. עליו לקחת סיכונים, ללמוד וללמד בו זמנית.² חטא היוהרה והאווירה העכורה, שלדעת רבים קיימים בצה"ל, כלפי מי שחושב אחרת, אינם מלמדים על תרבות ארגונית טובה.

התרבות הארגונית באמ"ן

לשם המחשת התמונה הבעייתית העולה מתרבות ארגונית שלילית בצה"ל, אפשר להביא מספר דוגמאות מאגף המודיעין (אמ"ן). ראשית, אפשר להזכיר שבשנים האחרונות התרחבה התופעה של גיוס חיילים רבים עם פרופיל קרבי לאגף המודיעין (אמ"ן) במקום ליחידות הקרביות. קיימות מספר סיבות לתופעה זו, כמו תהליך הפיכת צה"ל מצבא חילות השדה לצבא טכנולוגי המתבסס על יכולות מודיעיניות וטכנולוגיות רבות. סיבה נוספת קשורה לשילובם של בוגרי אמ"ן בשוק הפרטי, בחברות הייטק מוצלחות. אלה עזרו למיתוג יחידות אמ"ן ביחידות עילית בעלת ערך רב בשוק האזרחי.³ לדברי רוני זרצקי, בוגר ממר"ם לשעבר, קליטתם של מספר רב של חיילים בעלי פרופיל קרבי ליחידות 8200 הביאה למעשה להעדפה של חיל המודיעין על פני היחידות הקרביות. זרצקי אף הזהיר מפני הפגיעה בערך הקרבי שמולו עומד ערך טכנולוגי עם תחרות לא הוגנת. חשוב לחקור את ההשפעה של תופעה זו על התרבות הארגונית בצה"ל, אך ככל שיש לסוגיות שהוצגו לעיל השפעה על ההעדפות של צה"ל היכן לגייס את החיילים, או כיצד לחלק את תקציביו, הדבר כנראה משליך על התרבות הארגונית שיש בצה"ל.

1 | ד"ר עדנה פשר, "תרבות ארגונית – שימור ושינוי", קישור למאמר

2 | Edison Gelber Aguilar Sanchez, Organizational Culture and Leadership in the Army, LINK

3 | רס"ן (מיל') אורלי זהרון, סא"ל שרית שפירא, ואל"ם גילי בן-מנחם. "איש המשא"ן כשותף אסטרטגי הכרחי – אמ"ן כמקרה בוחן". מרכז דדו, 1.2.2021. קישור למאמר

תהליכי קבלת החלטות

ערב לפני מלחמת ששת הימים, הקצרה ביותר מבין כל המלחמות שבה ישראל ניצחה כנגד כל הסיכויים מול 3 צבאות, אמרו אלופי המטה הכללי לראש הממשלה דאז כי "אם לא ניתן את המכה הראשונה, נסבול הרבה קורבנות"; "אם לא נפעל ראשונים, צה"ל לא ינצח. ואם ינצח, זה יהיה במחיר קטלני"⁴. אולם, כפי שמצטייר מהדוגמאות שלהלן, ערב טבח השבעה באוקטובר 2023, התרבות הארגונית של מפקדי אמ"ן, בדיוק כפי שקרה במלחמת יום כיפור בשנת 1973, הובילה לחוסר הקשבה וזלזול.

דוגמה ראשונה היא הנגדת ו', שהציגה למפקד 8200 תא"ל יוסי שריאל (היוצא) ולראש אמ"ן (היוצא), האלוף אהרון חליווה, את תוכנית הטבח המלאה של חמאס ("תוכנית ירחיו"), הנחשבת כידיעת זהב. על גבי ההתרעה חתמה: "האישה תמיד צודקת"⁵ יתכן כביטוי לכך שהרגישה שקולה לא נשמע ביחידה, בשל היותה אישה. האם יש קשר לכך שגם הייתה אישה וגם זוטרה בחיל היוקרה? את זה נראה בדוגמה בהמשך.

הדוגמה השנייה, היא הישיבה במטה אמ"ן שבה מפקד יחידת 8200, צעק על קמ"ן פיקוד דרום, בדרגת אל"מ, בנוכחות ראש אמ"ן, שישב מנגד ושתק: "אתה בור ועם הארץ, אין לך מספיק אינטלקט להבין מה שאנחנו נותנים לך"⁶. קמ"ן פיקוד דרום, בניגוד לקמ"ן האוגדה שכשל, גילה מנהיגות, מתח ביקורת והציף בעיות, בכך שאמר שהכלים שהוא מקבל אינם מספיקים להפקת תמונת מודיעין איכותית. דוגמא זו מסייעת לקבל רושם על התרבות הארגונית הבעייתית שהייתה בקרב מקבלי ההחלטות שצוינו לעיל. מתקבל הרושם כי אילו היה מתאפשר שיח פתוח וכן, נטול אגו המקבל חשיבה ביקורתית ובוודאי לא ביטול דעות של אחרים שאינן מתיישרות עם הקו המוביל או "רוח המפקד", אולי הדבר היה מאפשר למנוע את האסון של שבעה באוקטובר.

הדוגמה השלישית היא גילוי המנהיגות בפעם השנייה של קמ"ן פיקוד דרום, שהעיר את כל בכירי אמ"ן, כולל עוזרו של ראש אמ"ן, מפקד 8200, וראש חטיבת המחקר, תא"ל עמית סער, בלילה שלפני הטבח, תוך שהוא נסער ומתריע על "כוננות גבוהה בצד השני והדלקת סימנים", סימנים שמצביעים על היערכות למלחמה. שלושתם ביטלו את דבריו של קמ"ן פיקוד דרום, וחמור מכך, ראש חטיבת המחקר אמר לו בקביעה חד משמעית: "זה לא מלמד על התרעה". אין ספק כי "רוח המפקד" שהוזכרה קודם לכן והתיישרות לצידו הן חשובות בתרבות ארגונית צבאית, בעיקר ביחידות הביצועיות. ביחידות שליבתן היא חשיבה, יצירתיות, אסטרטגיה והתרעה - עקרונות אלו עשויים לפגוע בתהליך ניתוח אנליטי והסקת מסקנות ולכן נדרש בתרבות הארגונית איזון כלשהו בין שני העקרונות.

הדוגמה הרביעית, החלטתו של מפקד 8200, עם כניסתו לתפקיד שלוש שנים לפני הטבח, על שינוי מטרות היחידה והסרת המילים "התרעה" ו-"מודיעין" תוך שינוי שם היחידה מ"יחידת האיסוף המרכזית" ל"מרכז אמני המידע". אין מדובר רק בשינוי שם, אלא שינוי בפועל אשר מחלחל לחיילים באמצעות תקשורת פנים ארגונית. לתקשורת פנים ארגונית תפקיד בתרבות הארגונית בהעברת המסרים מהקודקוד למטה, שמתבטאים בסופו של דבר בהתנהגויות. שינוי יעדי היחידה, העבירו מסרים כי "התרעה" ו-"מודיעין" אינם בליבת העשייה, אלא השגת המידע. תקשורת הפנים-ארגונית, שהיא חלק בלתי נפרד מתרבות ארגונית, העבירה ערכים שלא תאמו את ייעוד ומטרת היחידה.

4 | ד"ר יגאל קיפניס, "תעודת אחריות: אלי זעירא מנתח איך זה קרה לנו שוב, 50 שנה אחריו", [קישור לכתבה](#)

5 | התנועה לחופש המידע, "היתה התרעה? הנגדת מ-8200 שחזתה במדויק את מתקפת החמאס", [קישור לכתבה](#)

6 | עו"ד והעיתונאית דנה וייס, "ישיבת בכירי אמ"ן שהתפוצצה 3 חודשים לפני 7.10", [קישור לכתבה](#)

הדוגמה החמישית, היא שלא כל הגורמים הרלוונטיים ידעו על "תוכנית יריחו" שהגיעה לבכירי אמ"ן, והמידע נשמר על ידם באופן ריכוזי בדגש על שליטה, וחוסר עבודת צוות מבפנים ומבחוץ. לגבי עניין זה, נשאלת השאלה מי כן ידע על ההתרעות שהגיעו לבכירי אמ"ן. מעבר לראש אמ"ן ומפקד 8200, גם אלוף פיקוד דרום לשעבר, האלוף אליעזר טולדנו, ומפקד אוגדת עזה, תא"ל אבי רוזנפלא, ידעו על ההתרעות. על פי פרסומים, מי שלא ידע על "תוכנית יריחו" היו מקבלי ההחלטות: הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי, סגן הרמטכ"ל, האלוף אמיר ברעם, מפקד אגף המבצעים, האלוף עודד בסיוק, מפקד חטיבת המבצעים, האלוף שלומי בינדר, ראש הממשלה בנימין נתניהו, שר הביטחון יואב גלנט, יו"ר ועדת חוץ וביטחון יולי אדלשטיין, ומפקד חיל האוויר האלוף תומר בר.⁷

התרבות הארגונית בצה"ל

הדוגמאות המובאות לעיל הן מהתנהלות אמ"ן סביב השבעה באוקטובר, אך ניתן לומר שקיימות דוגמאות רבות אחרות לתרבות הארגונית הבעייתית שהשתרשה לאורך השנים ביחידות צה"ל אחרות. ניתן לאורך ההיסטוריה למצוא דוגמאות רבות, אך ספציפית לעניין מלחמת חרבות ברזל, עדות לכך היא ההתנהלות של חיל האוויר, אגף המבצעים ואגף הלוגיסטיקה בשעות הראשונות למתקפה, מספר תחקירים שבוצעו בצה"ל הגיעו למסקנה זו. נכתב שהיחידות הללו תפקדו בצורה לא מיטבית, נכשלו בקריאת תמונת האיום, פעלו באופן איטי ולא מסודר. כראיה רק שני מסוקי קרב היו באוויר באזור עוטף עזה בשעות הבוקר של השבעה באוקטובר, והטייסים נאלצו לתקשר עם האזרחים דרך הוואטסאפ.⁸ מטה חיל האוויר לא קידם מטוסים לעבר העוטף, והימ"חים לשעת חירום לקו בחוסרים גדולים. חמור מכך, חלקם לא נפתחו כלל והחילים שהגיעו להצטייד נתקלו בסירוב פתיחת המחסנים.⁹ על פי עדות של י, בכיר בבור השליטה של חיל האוויר, מטוסי הקרב נשלחו למשימות הלא נכונות כגון לאסדת הגז מול חופי ישראל ולבנק מטרות ברצועת עזה, במקום לפעול על הגדר למניעת כניסה של מחבלי חמאס אל תוך ישראל.¹⁰

בעבר, בשנת 2018, בעת ששימש כנציב קבילות חיילים, האלוף במיל' יצחק בריק, כתב דו"ח, שחשוב לציין שיש שחלקו עליו, שבו תיאר "תרבות של שקר ושתיקה, חוסר שקיפות לקבינט, ותחקירים שמטוויחים".¹¹ לדבריו, הרמטכ"לים השונים לאורך השנים דיללו משמעותית את משאבי צה"ל החיוניים למקרה של מלחמה, והם "לא הפכו שולחנות" בתקופת כהונתם בכדי לעצור את הפיכת הצבא לקטן וטכנולוגי.¹²

תפקידם של מנהיגים בצה"ל, בתרבות ארגונית תקינה הוא להנחיל ערכים של אמת ויושרה, גם במצב שבו יאלצו לתת הסברים קשים מול מי שנמצא מעליהם. תרבות ארגונית חיובית איננה מסתירה כשלים ובעיות, אלא להיפך- היא פותרת אותם. מהעולה לעיל ניתן לומר שדבר זה לא נעשה בצה"ל בצורה נאותה או מספקת. לצורך המחשת נקודה זו, אבקש להביא את הדוגמה הבאה.

7 | חדשות ערוץ 12, "שעות לפני טבח חמאס: גילויים חדשים", [קישור לכתבה](#)

8 | העיתונאי אבי אשכנזי, "חיל האוויר, מערך המודיעין ואוגדת עזה: תחקירי צה"ל על השבעה באוקטובר ייחשפו", [קישור לכתבה](#)

9 | כתב עיתון גלובס אסף גלעד, "17 שנה אחרי מחדל מחסני החירום: איך יכול להיות שחיילים מגייסים ציוד ברשת", [קישור לכתבה](#)

10 | תחקיר זמן אמת עונה 8, "פרק 10- כשנפלו השמיים", [קישור לכתבה](#)

11 | מערכת טוב חדשות, "אין מנהל לצבא": אלוף במיל' בריק על התרבות הארגונית הקלוקלת בצה"ל", [קישור לכתבה](#)

12 | כחבת הצפון של עיתון מעריב, שקד שדה, "מברק דרך בוגי ועד כוכבי: המחדל הכי גדול שלא מדברים עליו נחשף | בריק,

[קישור לכתבה](#)

מקרה בוחן - התצפיתניות והאמירה "אם תמשיכו להציק בנושא, תעמדו למשפט"

תצפיתניות מעידות על כך שבמשך חודשים התריעו שוב ושוב והניפו דגלים אדומים על המצב בשטח (פעילות חריגה על הגדה, תרגילים מסיביים, סיורי בכירי חמאס ועוד), אך זכו להתעלמות, לזלזול ולאיומים מצד מפקדיהם.¹³ זוהי עדות לתרבות ארגונית משפילה ומאיימת, שבה אין מקום לשיח פתוח וכן, ויש שיגידו, נובעת מהיותן נשים בתפקיד זוטר. בצבא חשוב לשמור על משמעת מול המפקדים, שהרי המפקד מוביל את הצוות. אולם במקרה זה אין מדובר בעניין משמעת, אלא בתרבות, שעושה רושם, שאינה מקדמת "סיעור מוחות" ונראה כי אינה מאפשרת לחיילים זוטרים להשמיע את עמדתם ולהשפיע, כאילו יש רמיסה של מי שלא מוגדר בכיר.

בנוסף, ניתן להזכיר את הביקורת הקשה שמתח אייל אשל, אביה של התצפיתנית סמלת רוני אשל ז"ל על מינויו של האלוף בינדר לראש אמ"ן תוך שהוא הגדיר אותו כאחד מ"אבות כשלון השבעה באוקטובר". מינוי זה יכול להעיד על כך שהתרבות הארגונית השלילית בצה"ל ממשיכה להתקיים גם כיום. נטען כי בכירי צה"ל ממשיכים במינויים על בסיס "חבר מביא חבר" ואינם מקבלים את הדעה שיש לרענן את השורות עם אנשים שאין להם נגיעה לכישלון צה"ל ב-7.10.14. אני סבורה כי גם אם האלוף בינדר הוא קצין מוערך ומצטיין ושזכויותיו עומדות לצידו, די בהיותו חלק מהכישלון המבצעי של השבעה באוקטובר, כדי להעדיף ולהימנע ממינויו בעת הזו. לכך יש להוסיף את כאבן של משפחות התצפיתניות שנהרגו, שמלינות על חלקו בתוצאות הקשות. על אף האמור לעיל, חשוב לציין כי בגף דחה את העתירה נגד המינוי ולכן ברמה המשפטית המינוי אינו פסול.

לסיום, אבקש להעלות מה ניתן לעשות כדי לשנות או לשפר את התרבות הארגונית הקיימת בצה"ל.

לפי המסקנות אליהן הגעתי, על צה"ל לבצע בהקדם האפשרי רה-ארגון עמוק באמצעות מיפוי הכשלים והגדרה מחדש של התרבות, האקלים הארגוני (עד לרמת היחידות השונות), הערכים, ונורמות ההתנהגות. **הצעד הראשון לשינוי תרבותי הוא להבין מה צריך לשנות בארגון? ולהשיב על כך באומץ.**

על מנת להסביר למה הכוונה, אציין כי ארגונים גדולים הם מסובכים, וביצוע שינויים ללא הבנה מלאה ונכונה של המערכת, עלול לגרום לתוצאות לא רצויות. לשם ביצועים מורכבים בוודאי בארגון ותיק כמו צה"ל, ניתן להיעזר ביועצים חיצוניים אובייקטיביים, במודלים שונים, כגון מודל "בורק-ליטווין" ומודל "ג'ון קוטר" המשמשים ככלים אבחוניים לזיהוי תחומים לשיפור ארגוני, וכן במודלים מחקריים נוספים. יחד עם זאת, בראש ובראשונה יש להתאים את השינויים למציאות בשטח, לשמוע את קולותיהם של חיילים וקצינים בכל הדרגות, גם הזוטרים ביותר, ולא לפעול על פי חומר תיאורטי או אקדמאי בלבד.

שינוי אסטרטגי שקשור ל"אנשים תחילה" הוא תהליך חשוב להתחלה של שינוי אמיתי בארגון כושל. למרות שזה לא עניין פשוט ליישום, על כל גורם בצבא לבחון את עצמו באופן ביקורתי, ולהתאמץ להגיע לחקר האמת ולהבין את השינוי שדרוש לשיפור המערכת. ערכי הליבה שצה"ל חייב להנחיל הם **אמירת אמת ויושרה - בכל מחיר**, גיוס טאלנטים שייבחנו על פי כישורים ויכולות ולא רק על פי תנאי סף מחמירים, ו**בליבה - קידום נשים למוקדי קבלת ההחלטות ברמה המבצעית והאסטרטגית**. יש למגר באופן מעמיק את שיטת "חבר מביא חבר" ובמקום זאת למנות אנשים שמתאימים לתפקיד. לשם המחשת הנושא, להלן

13 | כתב חדשות ערוץ 12 ירון אברהם, "התצפיתניות התריעו, המפקדים התעלמו: "אם תמשיכו להציק, תישפטו", [קישור לכתבה](#)

14 | עיתונאית ערוץ 13 נטעלי שם טוב, "אביה של התצפיתנית שנרצחה ב-7 באוקטובר: 'מינוי בינדר - מרתיח'", [קישור לכתבה](#)

מספר דוגמאות לצעדים הקשורים לביצוע רה-ארגון מוצלח בארגונים ותיקים גדולים:

גיוון רקעים - שוק העבודה הפרטי הבין מזמן את החשיבות בגיוון בצוותים כי גיוון תעסוקתי מביא לתועלות שונות. על פי מחקרים, צוות מגוון מסוגים שונים, כמו למשל מבחינת השכלה, יהיה בעל מגוון רחב יותר של דעות וגישות, מה שיכול להוביל לקבלת החלטות טובות יותר. בעוד שארגונים גדולים כגון חברות הייטק למשל, השכילו להקים צוותים שמורכבים ממגוון רחב של כישורים, יכולות, רקע והשכלה, למרבה הצער, נראה כי צה"ל נמצא שנים רבות מאחור בעניין זה.

יצירת מרחב בטוח ואקלים חיובי - על צה"ל לוודא שכל הישויות הקשורות אליו מבפנים ומבחוץ, ירגישו בנוח לשתף מחשבות ורגשות, תוך יצירת אווירה של כבוד והבנה, כך שמבחינה מקצועית אנשים יוכלו להתבטא בצורה חופשית. בחברות הייטק, למשל, מנסים למצוא מועמדים שלא חוששים לעמוד על שלהם מבחינה מקצועית, גם מול המנהל שלהם. חשיבה שונה מזו של המנהל היא קריטית לפעמים למניעת בעיות עתידיות בחברה.

גישה ממוקדת קידום - על צה"ל לעודד מוטיבציה לקידום אוכלוסיות בצבא, ולאפשר גמישות בתנאי הסף על בסיס מבחנים ייעודיים לתפקיד, יכולות, כישורים וניסיון מקצועי. גישה צרה של קידום אוכלוסיות כגון "קליקה" מסוימת, מונעת בהכרח גיוון מחשבתי וכנגזרת מכך גיוון בקבלת ההחלטות.

"שולחנות עגולים" - על מפקדי צה"ל "לרדת לשטח", לשמוע את תלונות וביקורת החיילים ממקור ראשון וללא כל חשש בחשיפתם, לאחר מכן לרכז את המידע למערכת מידע ארגונית אחת, ולהסיק מכך מסקנות חוצות-ארגון.

קביעת ערכים חדשים, אמונות ונורמות התנהגות כאיגרת שתופץ בכל צה"ל ותגיע לכל חייל.

לסיכום, לאור מחדלי השבעה באוקטובר של צה"ל, הכרחי ליצור תגובה מהירה עם תוכנית עבודה למצבי משבר. קביעה מחודשת של סט ערכים והתנהגויות, כחלק מתרבות ארגונית חיובית, היא חיונית לתהליכי קבלת ההחלטות ולתפקודו המיטבי של צה"ל. הנקודות הללו גם באו לידי ביטוי בציטוט: **"עליכם מוטלת המשימה של להמשיך קדימה, לתקן את מה שצריך ולהצמיד את היחידה להישגים"** כפי שאמר מפקד 8200, תא"ל יוסי שריאל, כשהתפטר מתפקידו ב- 12.09.2024.¹⁵

מורן אללוף, היא חוקרת איראן וחיזבאללה, וחברת פורום דבורה. התקבלה בשנת 2018 להתמחות במכון למדיניות נגד טרור (ICT), באוניברסיטת רייכמן. במסגרת ההתמחות השתתפה במחקרים ממוקדים על איראן וחיזבאללה.

מורן קיבלה תעודת הוקרה ייחודית על פעילותה במכון מטעם פרופ' בועז גנור, מייסד ולשעבר ראש המכון. בשנת 2023 זכתה במקום השני מטעם "קרן רגוניס" על עבודת המחקר שהכינה בנושא: "צפון קוריאה וסין כקטליזטור להתעצמות הגרעינית והבליסטית של איראן".

במהלך מלחמת "חרבות ברזל" סייעה למטה משפחות החטופים במחקר על מימון חמאס, אשר הועבר למשרדי עו"ד המייצגים בארה"ב.

