



מכון האוניברסיטה הפתוחה
לחקר יחסי חברה-צבא

The Open University Institute
for the Study of Civil-Military Relations

צבא קצר-רוח: על תחלופה מואצת בצמרת הפיקוד

יגיל לוי ונועה זלוטניק

תקציר

נייר זה בוחן את משך הכהונות של אלופי צה"ל ומפקדי אוגדות בשנים 1998–2025, במטרה להציג את הנתונים לבקרת הציבור. מהנייר עולה כי אף שמבקר המדינה העיר כבר ב־2010 על משכי הכהונה הקצרים של בכירי הצבא, המגמה לא השתנתה ואפשר שאף הוחרפה מאז. מפקדי הפיקודים המרחביים מכהנים בתפקידם פחות מממוצע הכהונה של כלל האלופים, וכהונת מפקדי האוגדות קצרה עוד יותר. התיאוריה הארגונית מלמדת כי כהונה קצרה בצמרת הצבאית עשויה לפגוע מאוד בתהליכים ארגוניים מרכזיים, בעיקר בכאלה הקשורים בהטמעת ידע, בהנעת שינויים, ביציבות מוסדית, בחדשנות ובלמידה. ראוי שהצבא יבחן גם היבט זה בבואו לשפר את התנהלותו בעקבות מחדל שבעה באוקטובר.

הקדמה¹

בחינת הרקע לאירועי שבעה באוקטובר הציפה תופעה מעניינת. שני מפקדי אוגדת עזה שכיהנו בשנים שקדמו למי שכיהן כמפקד האוגדה בעת המלחמה, תא"ל אבי רוזנפלד, כיהנו בממוצע כ־23 חודשים כל אחד. רוזנפלד עצמו כיהן כשנה ורבע עד לפרוץ המלחמה. זאת ועוד, אלוף פיקוד הדרום בעת המלחמה, ירון פינקלמן, נכנס לתפקידו כשלושה חודשים לפני המלחמה, בעוד קודמו, האלוף אליעזר טולדנו, כיהן בתפקיד פחות משנתיים וחצי.

אין כל ודאות שהצבא היה נערך או מגיב טוב יותר למתקפת החמאס אם בעת המלחמה היו בעלי התפקיד ותיקים יותר. כמו כן, אין ודאות, אך ייתכן שכהונה ארוכה יותר הייתה מבטיחה רציפות, למשל בטיפול בתוכנית "חומת יריחו", תוכנית התקיפה של החמאס שהייתה ידועה לצבא כשנה וחצי לפני המלחמה. ועדיין, האצת החילופים של בעלי תפקידים גורמת נזק.

1 תודתנו על הערות מועילות שקיבלנו מהאלוף במיל' מנדי אור, לשעבר הממונה על ביקורת מערכת הביטחון במשרד מבקר המדינה, ומהאל"מ במיל' ד"ר עפרה בן ישי, חברת סגל ההוראה באוניברסיטה הפתוחה וחברת הנהלת המכון.

ואם חשבנו שזו תופעה מקרית, הרי שתוך כדי המלחמה החליף הצבא את מפקדי האוגדות הלוחמות בעזה (התא"לים דן גולדפוס, דוד בר כליפא ואיציק כהן) וקידם אותם לתפקידים אחרים, לבד ממפקד אוגדת עזה שהתפטר. כלומר במקום שבו יש חשיבות ללמידה מתמשכת, היא נקטעת באיבה, גם אם נביא בחשבון את השחיקה הגבוהה של המפקדים המוחלפים. גם באוגדה 210 (הבשן) התחלפו מפקדים במאי 2024. מפקד האוגדה תא"ל ציון רצון הוחלף לאחר 20 חודשים בלבד, בעוד האוגדה נמצאת בלחימה בגזרת הר דוב.

הצבא הגדיר את פרק הזמן המינימלי הנדרש לכהונה של מפקדי אוגדות ותא"לים אחרים בתפקידי פיקוד, הדרכה ומטה, והוא עומד על 24 חודשים. פרק הזמן הזה הוא תנאי לקבלת מינוי לתפקיד הבא. הצבא גם הגדיר ש-36 חודשים הם פרק הזמן הרצוי לתפקידי הדרכה ומטה, אך השאיר את פרק הזמן של 24 חודשים עבור תפקידי פיקוד. הצבא לא הגדיר משכי זמן מינימליים או רצויים לתפקידי אלוף (מבקר המדינה, 2010, 24). ולמרות זאת, גם פרק הזמן המינימלי לא תמיד נשמר. היה זה מבקר המדינה שהתריע על כך בדוח שפרסם ב-2010, ומיקד את תשומת הלב במרכיבים החשובים פחות של הדוח, על רקע הסכסוך שהתחולל אז בין שר הביטחון אהוד ברק לרמטכ"ל גבי אשכנזי ונגע גם למינויים. כך אמר המבקר:

לדעת משרד מבקר המדינה, הדרישות בתחום פרקי הזמן המזעריים הנדרשים בתפקיד, שהם תנאי לקבלת מינוי לתפקיד הבא, כפי שהן מעוגנות בפקודות הצבא, מביאות לידי ביטוי את הצורך לצבור ידע וניסיון, הנחוצים למילוי תפקידים בכירים. חילופי גברי תכופים בתפקידים בכירים, תוך חריגה משמעותית מפרקי זמן מזעריים אלה, עלולים להביא לפגיעה בארגון בהיבטים מבצעיים ומקצועיים, ולמנוע מן הקצינים עצמם את מטען הידע והניסיון הנדרשים למילוי נאות של התפקידים השונים.

הדברים מדברים בעד עצמם. הצבא מודע היטב למשמעות של תקופת השירות, כפי שהעיד מסמך שלו עצמו שהמבקר ציטט: "משכי התפקידים יהיו כאלה שיבטאו את השחיקה והעומס מצד אחד ואת הערך של הניסיון והמקצועיות מהצד האחר. משך תפקיד – הכלל הוא שלוש שנים" (שם, עמ' 26). עם זאת, כאמור, נקבע משך תפקיד קצר יותר לקצינים בתפקידי פיקוד.

אכן, כנקודת ייחוס, תקופת הכהונה של הרמטכ"ל עומדת על שלוש שנים, כשלמשלה הסמכות להאריכה לתקופה נוספת שלא תעלה על שנה, כפי שנקבע בהחלטת ממשלה מ-2010 (משרד ראש הממשלה, 2010). בפועל, מאז 2010 (מכהונת בני גנץ ועד תחילת הכהונה של הרצי הלוי) עמד משך כהונת הרמטכ"ל על ארבע שנים.

המטרה

נייר זה בוחן את משך הכהונות של אלופי צה"ל ומפקדי אוגדות החל מיולי 1998, מועד תחילת כהונתו של הרמטכ"ל שאול מופז, עד יולי 2025. לכל רמטכ"ל נספרו הכהונות שהסתיימו בתקופתו (ולא המינויים), משום שהחלטות על סיום הן הקובעות את משך הכהונה.² כמו כן, נבחנו מגמות הקשורות לרמטכ"לים שכיחנו קדנציה מלאה בתקופה זו.

מטרת הנייר היא להציף את הנתונים ולהעמידם לביקורת הציבור, ללא הסבר התהליכים שהביאו למצב הנוכחי, הצומחים מתוך התרבות הארגונית של הצבא. בחלק הראשון נציג ממצאים

2 אמנם בראשית כהונתו של כל רמטכ"ל מסתיימות כהונות מכוח החלטתו של הרמטכ"ל היוצא, אבל הנוהג הוא לקבל החלטות בהסכמה בין היוצא לנכנס (מבקר המדינה, 2013, 216–217), וכך ינהג גם הרמטכ"ל הנכנס לקראת סיום כהונתו.

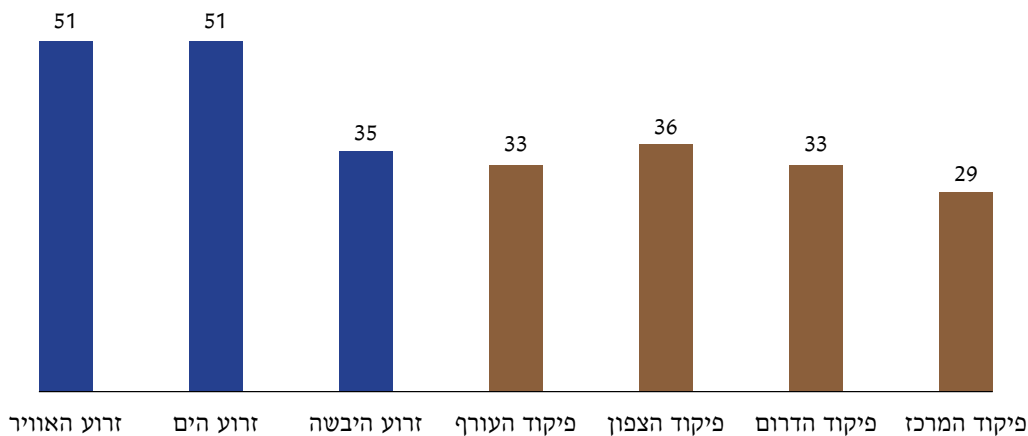
מרכזיים על כהונות אלופים ומפקדי אוגדה כפי שעלו בבדיקה הנוכחית, ונבחן מגמות לפי רמטכ"לים. בחלק השני נעסוק במשמעויות הארגוניות של הממצאים.

המידע על כהונות המפקדים נדלה מפרסומים פומביים, לרבות מאתר צה"ל, מאתרי חדשות ועוד. על הכהונות של חלק ממפקדי האוגדות מסוף שנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000 (16 מתוך 148 כהונות בתקופת המחקר) לא נמצא מידע על משכן המדויק בחודשים. במקרים שבהם ידוע מועד תחילת כהונה של מפקד ומועד סיום הכהונה של המפקד הבא – חושב ממוצע הכהונות של השניים. חמש הכהונות שעליהן לא נמצא מידע זה – הושמטו ולא חושבו. בסיכומי של דבר, הנייר כולל 143 כהונות של מפקדי אוגדות ו-166 כהונות של אלופים.

עיקרי הממצאים

משך **כהונה ממוצעת לאלוף** עומד על 37 חודשים. יש הבדלים מובהקים בין סוגי תפקידים. מפקדי זרועות האוויר והים מכהנים בתפקידם 51 חודשים בממוצע, בעוד מפקד זרוע היבשה מכהן 35 חודשים בממוצע בלבד. מפקדי הפיקודים המרחביים מכהנים אף פחות מכך – 32 חודשים בממוצע, ובהם אלוף פיקוד המרכז עם משך כהונה הקצר ביותר העומד על 29 חודשים בלבד. מפקד פיקוד העורף מכהן 33 חודשים.

כהונות אלופים בפיקודים ובזרועות (חודשים)



מכאן, שבעוד מפקדי זרועות האוויר והים צוברים ניסיון רב וזמן הכהונה הממושך מאפשר להם להטביע חותמם, בזרוע היבשה הכהונות קצרות. זמן הכהונה הקצר בולט במיוחד בפיקוד המרכז המורכב, בשל סבך היחסים בין המתנחלים לפלסטינים.

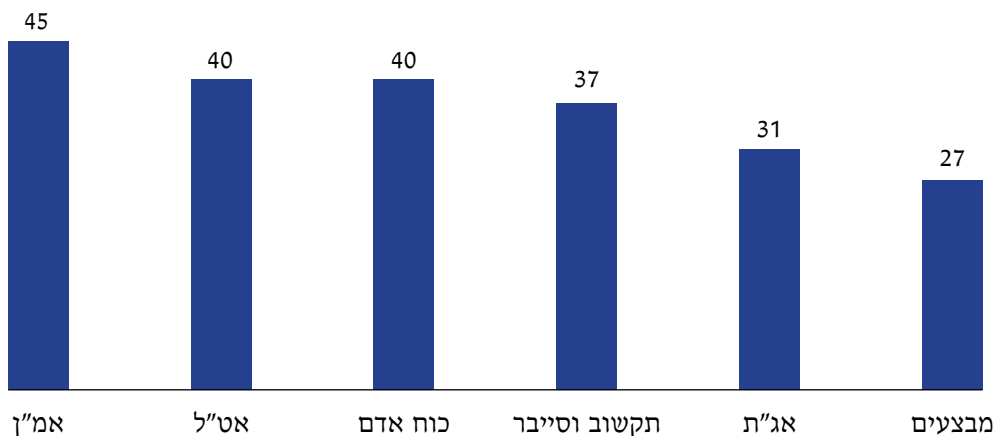
משך הכהונה הקצר בולט גם בפיקוד העורף. על פי המסורת, לתפקיד מפקד פיקוד העורף מתמנים קצינים שמילאו תפקידים מחוץ לפיקוד, כך שהם מגיעים לתפקידם ללא ידע וניסיון בתחום העורף, שהוא במידה רבה עולם ידע השונה מזה של פיקוד מבצעי. בשל כך מתבקש שמשך כהונתם יהיה ארוך, ובכל זאת הוא קצר. מבקר המדינה, בדוח מיוחד משנת 2007 על היערכות העורף ותפקודו במלחמת לבנון השנייה (2006), התייחס לכהונות הקצרות של אלופי פיקוד העורף שקדמו למלחמה – פחות משנתיים כל אחת:

העיסוק במגוון התחומים הקשורים בהתגוננות האוכלוסייה בעורף בעתות שגרה ובעתות חירום הוא מורכב ביותר ושונה במהותו מתחומי העיסוק הצבאיים "הרגילים"; הוא כרוך

בפעילויות בתחומים אזוריים וביטחוניים רבים הדורשים התמחות והתמקצעות [...] נוכח האמור לעיל, יש חשיבות עליונה לשימור הזיכרון הארגוני ורציפותו, ומן הראוי כי כהונתו של מפקד פיקוד העורף תהיה ארוכה דייה כדי להבטיח המשכיות והתמקצעות שלו עצמו ושל החיל שהוא עומד בראשו [...] לדעת משרד מבקר המדינה, על שר הביטחון לבחון את הצורך בשינוי מהותי בעניין תקופת כהונתו של מפקד פיקוד העורף (מבקר המדינה, 2007, 82).

ראשי אגפי המטה (מודיעין, כוח אדם, תקשוב וסייבר, מבצעים, תכנון – אג"ת, ואגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה – אט"ל) מכהנים בתפקיד בממוצע 36 חודשים, כשהשונות של משכי הכהונה היא גדולה. ראש אגף המודיעין מכהן בתפקיד בממוצע 45 חודשים, ראש אגף כוח אדם מכהן 40 חודשים, ראש אגף טכנולוגיה ולוגיסטיקה מכהן 40 חודשים וראש אגף התקשוב מכהן 37 חודשים. לעומת זאת, כהונה ממוצעת של ראש אגף תכנון עומדת על 31 חודשים, ושל ראש אגף מבצעים – 27 חודשים. ההבדל הבולט ביותר עולה מהשוואת כהונת ראש אגף המודיעין, הארוכה פי שניים בקירוב מזו של ראש אגף המבצעים.

כהונות אלופים במטה (חודשים)



לממנה (הרמטכ"ל) ולממונים אצו הדרך לתפקיד הבא, מה שמסביר אולי את הכהונות הקצרות, מאחר שלפחות חלק מקוצר הרוח נובע מראיית התפקיד כקרב קפיצה לתפקיד הבא. התנהלות זו מאפיינת את אלופי היבשה וגם את ראשי האגפים, שמתפקידם נהוג להתקדם ולכהן כאלוף פיקוד או מפקד זרוע, כמו ראשות אג"ת ואגף המבצעים. וכך גם במקרה של מפקד פיקוד העורף שבדרך כלל מתקדם לתפקיד אלוף פיקוד.

עם זאת, משך הכהונה הארוך יחסית של ראש אגף המודיעין, העומד על 45 חודשים, מעיד על כך שאילוף המשך אינו מכריע. שהרי גם חלק מראשי אמ"ן מתקדמים לתפקידים בכירים יותר (יש גם שהגיעו לתפקיד הרמטכ"ל, כמו אביב כוכבי והרצי הלוי בשנים האחרונות). בדומה למפקד פיקוד העורף, גם הם מתמנים לתפקידים מחוץ למערכות של האגף, מה שמחייב תקופת התמחות ארוכה. אין זה אלא שבתפקיד רגיש זה שר הביטחון והרמטכ"ל נוטלים סיכון קטן יותר ולא מאפשרים כהונות קצרות. גם מעמדו הייחודי של ראש אמ"ן, המשמש "המתריע הלאומי" מול הדרג המדיני, מעודד את בעל התפקיד לא למהר לעזוב. דילמה זו חלשה יותר אצל מפקדי זרועות האוויר והים, שבדרך כלל פורשים מהצבא בתום תפקידם, מה שמעודד כהונות ארוכות יחסית. באגפים האחרים, שבהם המינוי הוא בדרך כלל התחנה האחרונה של האלוף המתמנה,

משך הכהונה ארוך יחסית. כך בתפקיד אכ"א, שבמרבית המקרים התמנו אליו אלופים שלא צמחו במערך ניהול כוח האדם הצבאי, אך לא התקדמו לתפקיד אחר (חריג מכלל זה ראש אכ"א האחרון, האלוף יניב עשור, שבסיום כהונתו התמנה לפקד על פיקוד הדרום).

המסקנה היא שבמקרים רבים שיקולי כדאיות אישית גוברים על שיקולי התמקצעות, כלומר על שיקולים המעמידים במרכז את אינטרס הצבא.

התמונה חריפה במיוחד באשר ל**סגן הרמטכ"ל** שכהונתו הממוצעת בתפקיד עומדת על 23 חודשים בלבד. סגן הרמטכ"ל מופקד על קידום תוכניות בניין הכוח ועל התיאום בין אנפי המטה הכללי. משימות אלה מורכבות ומחייבות לא רק התמחות, אלא גם פעולה ממושכת. הנוהג, שלפיו מתמנים שני סגנים במהלך כהונת הרמטכ"ל, כדי לערוך תחרות של ממש על תפקיד הרמטכ"ל, הופך בפועל את התפקיד ללא הרבה יותר מאשר קרש קפיצה לתפקיד הרמטכ"ל עבור הזוכה מהשניים, ופרוזדור פרישה מהצבא עבור המפסיד.

על כך אמר בריאיון **להארץ** האלוף במיל' יצחק בריק, לשעבר נציב קבילות החיילים:

רוב סגני הרמטכ"ל מגיעים לתפקידם לזמן קצר יחסית ובעצם עסוקים במשך רוב הקדנציה בהכנת עצמם לרמטכ"לות, לשיח עם הדרג המדיני, האסטרטגי [...] זו מערכת ענקית שמצריכה יכולת ניהול גבוהה. עד שסגן הרמטכ"ל מתחיל להבין מה קורה שם, הוא כבר מסיים קדנציה. וכך, אין מי שינהל את הצבא ביומיום, אין מי שירכז את בניית הצבא למלחמה, שמחייבת תכלול של מאמצי המטכ"ל, זרוע היבשה והפיקודים (מצוטט אצל הראל, 2019).

גם בחינת הכהונות של מפקדי האוגדות משקפת בעייתיות. באופן מובהק (כפי שעולה גם ממסמכי הצבא), כהונת מפקד אוגדה קצרה יותר מכהונה של אלוף (37 חודשים), ועומדת על 24 חודשים בלבד. בשלוש האוגדות הסדירות, ממוצע הכהונה הוא 25 חודשים, בשלוש אוגדות המילואים – 24 חודשים, ובחמש האוגדות המרחביות – 24 חודשים. במבט על האוגדות המרחביות העיקריות – אי"ש, עזה והגליל – כהונה ממוצעת עומדת על 23 חודשים. משכי כהונה אלה לא עומדים בדרישת המינימום של 24 חודשים. יתרה מכך, הכהונה הממוצעת בעזה עומדת על 22 חודשים בלבד. אין ספק שתפקיד מפקד אוגדה מרחבית (ודאי עזה ואי"ש) מורכב יותר מזה של מפקד אוגדה סדירה, ולכן מצדיק משך כהונה ארוך יותר, הגם שהתפקיד שוחק יותר.

יתר על כן, לאור העובדה שסבב המנויים מתרחש שנה קודם לאיוש (מבקר המדינה, 2010, 9), נראה שבפועל מפקדי האוגדות צופים מראש את פני התפקיד הבא, ולמעשה השיח על החלפתם מתנהל סמוך למינויים. מצב זה מקשה על לימוד והטמעה של תהליכים מורכבים.

מפקדי האוגדה מתחרים אלו באלו על מינוי לאלוף. התחרות היא בין מפקדי אוגדות המילואים על קידום למפקד אוגדה סדירה או מרחבית, ובין אלה מתעצמת התחרות למינוי לאלוף. תחרות מקצרת כהונות.

ניתן להבחין במגמות בחתך הרמטכ"לים. נוציא מכלל זה את הרמטכ"לים שכהונותיהם היו קצרות במיוחד – דן חלוץ שהתפטר לאחר מלחמת לבנון השנייה, (20 חודשים), הרצי הלוי שהתפטר במהלך מלחמת עזה (26 חודשים), ואחריהם משה יעלון שכהונתו לא הוארכה (35 חודשים). נתמקד ברמטכ"לים שכיחנו כ-48 חודשים (ולכן הנתונים שונים במעט מאלה שהוצגו עד כה והתייחסו למינויים שסוימו בידי כלל הרמטכ"לים).

כהונות בחתך רמטכ"לים

הרמטכ"ל	מספר חילופים	כהונת אלוף (חודשים)	כהונת מפקד אוגדה (חודשים)	כהונת אלוף פיקוד מרחבי (חודשים)
מופז	46	39	23	37
אשכנזי	41	35	25	39
גנץ	43	44	26	39
איזנקוט	52	38	24	32
כוכבי	49	37	26	28
ממוצע	46	38	25	34

מהטבלה עולה שמגמת קיצור הכהונות התעצמה בשנים האחרונות. גדי איזנקוט ואביב כוכבי, הרמטכ"לים שכיחנו קדנציה מלאה לפני הלוי שמונה בינואר 2023, חורגים מהנתונים הממוצעים. בעוד ממוצע חילופי התפקידים עומד על 46 חודשים, כל אחד מהם ביצע כ-50 חילופים. התמונה חריגה במיוחד כאשר בוחנים את כהונות האלופים המרחביים. בקרב הרמטכ"לים שכיחנו קדנציה מלאה, ממוצע הכהונה עמד על 34 חודשים (לעומת 32 חודשים בבדיקת כלל הרמטכ"לים). גם בבדיקה זו עולה שהכהונה הממוצעת תחת פיקודו של כוכבי נמוכה מהממוצע – 28 חודשים בלבד. בעניין זה בולטת לחיוב תקופתם של גבי אשכנזי ובני גנץ, שבה כהונה ממוצעת של האלופים המרחביים עמדה על 39 חודשים.

משמעויות³

כדי להבין את השלכות של כהונות קצרות ניעזר בידע מתחום התיאוריות הארגוניות. תיאוריות אלו תורמות ממד נוסף לתובנות הבסיסיות העולות מדוח מבקר המדינה ואף מהצבא עצמו, שלפיהן כהונות קצרות פוגעות בצבירת ניסיון.

כהונה קצרה בצמרת הצבאית עשויה לפגוע במידה רבה בתהליכים ארגוניים מרכזיים, בעיקר בכאלה הקשורים בהטמעת ידע, בהנעת שינויים, ביציבות מוסדית, בחדשנות ובלמידה. ספציפית, חילופי תפקיד תכופים מובילים ללמידה לא עקבית, מגבירים שחיקה מערכתית, ומקטינים את היכולת להנהיג רפורמות.

1. למידה

למידה ארגונית מתארת את היכולת של ארגון בכלל, ושל צבא בפרט, לצבור ידע, להטמיע לקחים ולשפר את תפקודו לאורך זמן. לפי תיאוריית הלמידה הארגונית (Argyris & Schön, 1978), ארגונים מתפתחים דרך "למידה חד-לולאתית" ו"למידה דו-לולאתית". למידה דו-לולאתית

3 תודתנו נתונה לפרופ' ורדה וסרמן, חברת סגל האוניברסיטה הפתוחה וחברת הנהלת המכון, על תרומתה לכתיבת חלק זה.

נחשבת עמוקה ומשמעותית יותר לאורך זמן. כהונה קצרה של מפקדים בכירים בצבא מגבילה את הלמידה למעגל חד-לולאתי וממקדת אותה ב"כיבוי שריפות מקומי". כל מפקד מביא עימו "שפה ניהולית" חדשה, ובהונה קצרה, הלמידה היא ספורדית, לא יציבה וחסרת ערך. מנהיגים הנשארים בתפקיד תקופה ארוכה מסוגלים לקדם "למידה מכישלון" (Carmeli et al., 2012), בעוד מנהיגים בכהונה קצרה נוטים להתעלם מלקחים ארוכי-טווח, לטובת הישגים מיידיים. חילופי תפקידים תכופים מקשים על העברת ידע בין דורות המפקדים, ובעקבות זאת הידע הארגוני נוטה "להיבלע" ולא להפוך לנחלת הכלל, מה שמחליש את יכולת הלמידה של הארגון כולו (Ng & Feldman, 2010). לא בכדי הראה מחקר שנערך בצבא ארצות הברית, שמידת הניסיון הנצברת בתפקיד משפיעה לחיוב על הטיפול בכוח אדם ומצמצמת נשירה (Wenger et al., 2018).

2. חדשנות

כדי להטמיע חדשנות – בייחוד מבצעית וטכנולוגית – נדרש לא רק חזון, אלא גם תהליך: גיוס תמיכה, משאבים, שינוי תרבות ארגונית, וליווי שלבי היישום. פיתוח תרבות ארגונית תומכת-חדשנות נעשה לאורך זמן והוא מצריך סבלנות. מימוש התרבות תלוי במנהיגות שמחויבת להמשכיות ולליווי ארוך-טווח. בכהונה קצרה, מנהיגים נוטים להתמקד בפתרונות "מהירים", מתוך רצון להציג תוצאות כבר בתקופת כהונתם (Makri & Scandura, 2010). מנהיגים שנשארים לאורך זמן בתפקידם נוטים להיות חדשניים יותר, הן בשל הניסיון הרב שצברו, המאפשר קבלת החלטות מושכלות, והן בשל האמון הרב שהם זוכים לו מצד השחקנים השונים בזירה שבה הם פועלים (Sariol & Abebe, 2017).

3. שחיקה

שחיקה ארגונית (burnout) נתפסת לרוב כתוצאה של עומס עבודה, מחסור במשאבים או תנאי לחץ קיצוניים. ואכן זהו ההסבר לכהונות קצרות, בעיקר של מפקדי שדה. אך מחקרים מצביעים על כך שכהונה קצרה של מנהיגים בכירים היא גם טריגר עיקרי להיווצרות שחיקה בקרב מנהיגים זוטרים יותר, כפיפים ויחידות שלמות. שינויים תכופים בדרג המנהיגותי מערערים את תחושת היציבות, מחלישים תפקודים ניהוליים גבוהים, ומעודדים דפוסים של ניתוק רגשי (depersonalization) ואובדן משמעות. בפרט כאשר כל מפקד בכיר, הנדרש לפעול בפרק זמן מוגבל, נוטה לאמץ אסטרטגיה אינטנסיבית של הישגים מהירים המחייבים אותו להחמיר את דרישות הביצוע ולצמצם את מרחב שיח. לחץ זה מועבר במהרה כלפי מטה ויוצר תחושת עומס מתמשך, בלבול תפקודי וחוסר יציבות רגשית – גורמים המוכרים כמאפייני שחיקה קלאסיים. כאשר הדרג הפיקודי מתחלף לעתים קרובות, הארגון נקלע למעגל של "שינויים לא ממומשים", שהכוחות בשטח נדרשים להסתגל אליהם שוב ושוב מבלי שנוצרה הזדמנות לעיבוד, להטמעה או לשיח פתוח. כל מנהיג מביא עימו גישה חדשה, רטוריקה שונה ולעתים גם שינוי מדיניות, אך לא נשאר בתפקידו די זמן כדי להשלים את מעגל השינוי. התוצאה היא שחיקה כפולה: הן אצל מפקדים בדרגי הביניים שנאלצים שוב ושוב להתאים עצמם לתפיסות ניהול שונות, והן ברמת הארגון, שבו נבנה חוסר אמון ביכולת ההנהגה ליצור יציבות (Alexander et al., 1993; Arnsten & Shanafelt, 2021).

4. תלות במפקדים

תחלופה גבוהה מגבירה תלות במפקדים: המפקד הממונה נדרש להעריך לעתים קרובות יותר את ביצועי הכפוף. מצב זה מעודד התנהגות שמרנית אצל הכפוף. זו אחת הביקורות העולות, גם אם לא במישרין ובשיטה שונה מזו הישראלית, משיטת ההערכה המקובלת בצבא ארצות

הברית (Evans, 2018). יש בכך כדי להסביר חלק מהמוטיבציה של רמטכ"לים לעודד תחלופה גבוהה, ואפשר שגם את שיתוף הפעולה של השר הנדרש לאשר את המינויים. בה בעת, זהו גם הסבר לביקורתו של האל"מ אמיר אבולעפיה, מפקד הנח"ל ולימים האלוף שכיהן כראש אג"ת, כי "לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש [...] תוצאה אחת הרסנית: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי" (אבולעפיה, 2018, 27). בין הסיבות לכך מנה אבולעפיה גם את שיטת המינויים המבוססת על תרבות ארגונית של "חבר מביא חבר" (שם, עמ' 23). אך אין ספק שגם במסגרת תרבות אחרת, תחלופה מואצת מגבירה שמרנות.

סיכום

תחלופה גבוהה של הקצונה הבכירה פוגעת באפקטיביות הצבא. היא מחלישה למידה ארגונית, מגבילה חדשנות, מגבירה שחיקה ושמרנות ארגונית. פתחנו ואמרנו שאין כל ודאות כי משכי כהונה ארוכים יותר יכלו למנוע את מחדל שבעה באוקטובר. ועם זאת, ראוי שהצבא יבחן גם היבט זה בבואו לשפר את התנהלותו לאחר המחדל הקשה.

מקורות

- אבולעפיה, א' (2018). האומץ להביע דעה עצמאית. **מערכות**, 433, 21–27.
<https://bit.ly/4dLKeDi>
- הראל, ע' (11 בינואר 2019). אין ניהול בצבא. התרבות הארגונית הכושלת היא הסיבה המרכזית לתקלות במלחמת לבנון השנייה ובצוק איתן. **הארץ**.
<https://www.haaretz.co.il/news/politics/2019-01-11/ty-article-magazine/.premium/0000017f-e86c-dc91-a17f-fceddfce0000>
- מבקר המדינה (2007). **ההיערכות לטיפול המערכתי בעורף בעתות חירום וביצועו בעת מלחמת לבנון השנייה**. משרד מבקר המדינה.
https://library.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Documents/special/special_2010-2006/2007-LebanonWar2/2007-LebanonWar2-100-Oref.pdf
- מבקר המדינה (2010). **תהליכי המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל**. משרד מבקר המדינה.
<https://library.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Documents/2010-Tzahal-report.pdf>
- מבקר המדינה (2013). **דוח ביקורת על פרשת "מסמך הרפז"**. משרד מבקר המדינה.
<https://library.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Pages/Reports/1178-1.aspx>
- משרד ראש הממשלה (5 בספטמבר 2010). **קצובת תקופת כהונתו של ראש המטה הכללי של צה"ל – החלטה מס. 2252 של הממשלה**. מזכירות הממשלה.
https://www.gov.il/he/pages/2010_des2252
- Alexander, J. A., Fennell, M. L., & Halpern, M. T. (1993). Leadership instability in hospitals: The influence of board-CEO relations and organizational growth and decline. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 74–99.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arnsten, A. F., & Shanafelt, T. (2021). Physician Distress and Burnout: The Neurobiological perspective. *Mayo Clinic Proceedings*, 96(3), 763–769.
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2020.12.027>

- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54. <https://doi.org/10.1177/1476127011434797>
- Evans, L. A. (2018). *Simulation-based analysis and optimization of the United States Army performance appraisal system* [Doctoral dissertation, University of Louisville]. University of Louisville. <https://doi.org/10.18297/etd/2906>
- Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The leadership quarterly*, 21(1), 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.006>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696–712. <https://doi.org/10.1037/a0019150>
- Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.016>
- Wenger, J. W. O'Connell, C. Constant, L., & Lohn, A. J. (2018). *The Value of Experience in the Enlisted Force*. RAND Army Research Division. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2211.html

פרופ' יגיל לוי הוא ראש מכון האוניברסיטה הפתוחה לחקר יחסי חברה-צבא.
גב' נועה זלוטניק היא תלמידת תואר שני בתוכנית ללימודי דמוקרטיה באוניברסיטה הפתוחה.

ליצירת קשר

יגיל לוי

yagille@openu.ac.il

נועה זלוטניק

noa.zlot@gmail.com