

# מגדלור באופק

## הקמת המטה המבצעי בזרוע הים

### אלי שרביט, דובי רז ומירב צור<sup>1</sup>

2	אירוע משברי בסביבת אי וודאות – תחילת ההבנה שצריך "מגדלור"
2	זרוע הים משנות ה-70 ועד שנות ה-2000 – מורשת העבר ו"פער הרלוונטיות"
4	השתנות זירת המלחמה והמים הכלכליים כמנוע צמיחה משמעותי
7	ניצנים של שינוי – הגדרה מחדשת של ה"עליונות הימית" ותפיסת "דף כחול"
8	איך בונים "מגדלור"?
9	תפיסה ארגונית ויכולות חדשות
12	סיכום
13	מקורות

---

<sup>1</sup> אלוף אלי שרביט הוא מפקד זרוע הים. סא"ל דובי רז הוא רע"ן עליונות ואש במחלקת מבצעים של זרוע הים. מירב צור היא מנתחת מערכות ארגוניות.

"Every successful and coherent transformation of an organization begins with a clearly articulated statement about what it wants and needs to become"  
General Gordon R. Sullivan<sup>2</sup>

## אירוע משברי בסביבת אי וודאות – תחילת ההבנה שצריך "מגדלור"

במהלך מלחמת לבנון השנייה בליל שבת, 14 ביולי 2006, נפגעה אח"י (אונית חיל הים) "חנית" מטיל חוףיים מדגם C-802 שנורה לעברה על ידי ארגון חיזבאללה ממרחב ביירות. כתוצאה מהירי נהרגו ארבעה לוחמים,<sup>3</sup> והספינה חוותה פגיעה משמעותית בכלל מערכות הלחימה ומערכות העזר. כתוצאה מהיפגעות אח"י חנית, שינתה זרוע הים את היערכותה ואת גישתה המבצעית, ולמעשה למעט הסגר הימי, השפעת זרוע הים על תוצאות המלחמה הייתה מוגבלת.

היפגעות אח"י חנית היא דוגמה לאירוע משברי שבמסגרתו מציאות ברורה וודאית לכאורה מתערערת באחת על ידי אירוע, שניתן להגדירו כ"הפתעה בסיסית".<sup>4</sup> מה עושים במצב כזה? כיצד מתמודדים עם הצורך לפעול מבצעית בתוך מציאות חדשה שמרכיבי אי הוודאות בה הם רבים בטווח הקצר? וכיצד נכון לבנות את הכוח בראייה ארוכת טווח? יתרה מכך, כיצד מצליחים לייצר צמיחה, התחדשות ואמון בארגון וביכולות המבצעיות מצד הלוחמים בתוך המציאות החדשה?

במבט לאחור נראה כי אירוע אח"י חנית היה סימן שהעיד על תהליך השתנות שעבר האויב, ושאותו לא זיהתה זרוע הים, ועל כן היא לא נערכה אליו כראוי. זאת ועוד, בבחינה מעמיקה יותר נראה כי ניתן ללמוד מאירוע זה, מהתהליכים שהובילו אליו, ומתהליכי השינוי שבאו בעקבותיו, אלא לשינויים המערכתיים והארגוניים הנדרשים על מנת להתאים את זרוע הים לאיום המשתנה.

אם בוחנים זאת בשילוב עם תהליכים נוספים שהתרחשו בעשר השנים האחרונות, ניתן להצביע על תהליך שינוי עמוק יותר, בהרבה, בחשיבותה ובמשמעותה של זירת המבצעים הימית (ובתוך כך של זרוע הים כמובן) לעוצמתה של מדינת ישראל, לכוחו של צה"ל ולשיפור יכולתו להילחם באויב ולהכריעו.

כעשור לאחר אירוע אח"י חנית, נמצאת זרוע הים בתהליך השתנות ארגונית ותפיסתית מהמשמעותיים שעברה מאז מלחמת יום הכיפורים. תהליך השינוי שעבר האויב, כפי שיתואר להלן, ומגמות משפיעות נוספות בזירת המבצעים הימית, נותחו באופן מעמיק, והלקחים שהופקו הובילו לתהליכי התעצמות ולשינויים ארגוניים חסרי תקדים בזרוע. מטרת מאמר זה היא לסקור את התהליך, הן מהרמה התיאורטית והן מהבחינה המעשית, ולתאר את תהליכי השינוי שהובילה זרוע הים במהלך השנתיים האחרונות, במיוחד את תהליך ההקמה של המטה המבצעי במטרה להתאים את עצמה לאתגרי העתיד.

## זרוע הים משנות ה־70 ועד שנות ה־2000 – מורשת העבר ו"פער הרלוונטיות"

על מנת להבין טוב יותר את התהליך, נצמד אחורה בזמן וננסה לתאר את דפוס ההתפתחות של תפיסות הלחימה מאז מלחמת ששת הימים בזירה הימית בכלל, ובזרוע הים בפרט. עד מלחמת ששת הימים תפיסת הלחימה באשר לקרב הימי הייתה כי על מנת לעמוד במשימות הזרוע ולהכריע את הקרב הימי, נדרשים כלי שיט גדולים (משחתות) המצוידים במערכות נשק המתבססות על תותחים בקטרים שונים. לאחר כישלונה של זרוע הים במלחמה, ובמיוחד לאחר טיבועה של המשחתת אילת על ידי טילי ים-ים מצריים, התעצבה תפיסה שונה – תפיסת לחימת הסט"לים (או לחימת ים-ים), אשר הגיעה לכדי בשלות ולמבחן מבצעי במלחמת יום הכיפורים.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> ג'נרל גורדון סאליבן שימש מפקד צבא היבשה של ארה"ב במהלך השנים 1991-1995. במסגרת תפקידו עסק רבות בשינויו של הצבא האמריקאי ובהתאמתו לעידן שלאחר המלחמה הקרה.

<sup>3</sup> רס"ם דב שטרנשוס, סמ"ר טל אמגר, סמל יניב הרשקוביץ ורב"ט שי אטיאס זכרם לברכה.

<sup>4</sup> הפתעה המערערת את הנחות היסוד שלנו. צבי לניר, *ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר* (תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 1983).

<sup>5</sup> להרחבה על תהליך זה ראו מאמרו של שאול ברונפלד "המהפכה בעניינים ימיים – שייטת הסט"לים" בהמשך גיליון זה.



באיור ניתן לראות גם כי במהלך שנים אלו, ממלחמת יום הכיפורים ועד ימינו, לא נבחנה זרוע הים הלכה למעשה אל מול איום הייחוס המרכזי, כפי שזה נתפס על ידה, כלומר בלחימת ים-ים. מלחמת של"ג ומבצעי שנות ה-90 שכוונו כנגד ארגוני המחבלים בלבנון, אשר לא החזיקו בצי סדיר, לא הביאו לידי ביטוי את התוכניות הללו. שאר המאמצים של זרוע הים בלחימה לאורך שנים אלו עסקו בעיקר בסגירת גבולותיה הימיים של מדינת ישראל מפני חדירות מהים ובהפגנת כוח מול מדינת לבנון, בין אם על ידי הטלת סגר ימי על נמלי המדינה ובין אם על ידי ביצוע הפגזה של החוף על ידי ספינות שייטת 3.<sup>8</sup> לסיכום חלק זה, ניתן לראות כי איום הייחוס לאורך השנים מאז שנות ה-70 ועד סוף העשור הראשון של שנות ה-2000 היו הציים הסדירים של מדינות ערב – בעיקר סוריה אך גם מצרים. על כן נבנתה זרוע הים לאור מטרתה העיקרית – השגת עליונות ימית על ידי השמדת צי האויב. בכך התמקדו הן התוכניות האופרטיביות והן תהליכי בניין הכוח.

## השתנות זירת המלחמה והמים הכלכליים כמנוע צמיחה משמעותי

היפגעות אח"י חנית והתחקירים שבאו בעקבות האירוע, לא היוו כר מספק לצמיחתה של תפיסה חדשה, אך

הם היוו זרז (קטליזטור) חלקי לתהליך השתנות ראשוני. אולם תהליך זה עסק בעיקר בלימוד הלקחים הטקטיים והאופרטיביים שהופקו מהאירוע ובפיתוח של חוסן נפשי ודרכי התמודדות עם אירועים משבריים. במשך מספר שנים נותח אירוע אח"י חנית כתקלה יוצאת דופן (סינגולרית), ועל כן עסקה הזרוע בניסיון לפתור את הפערים באמל"ח ובטקטיקה על ידי הסתכלות מצומצמת יחסית. הזרוע לא הפנימה את עומק הפער ואת הצורך בשינוי תפיסתי מערכתי באופן ההתמודדות במלחמה הבאה. כעשור לאחר האירוע ובעקבות תהליכי שינוי נוספים שעברה זירת המבצעים הימית, נוצר בסיס איתן להיווצרותה של "פרדיגמה אלטרנטיבית", אשר הובילה בהמשך לתהליך השתנות עמוק ומשמעותי יותר בהרבה.

כאמור, במהלך השנים הללו חלו מספר תמורות משמעותיות, הן במציאות המזרח תיכונית והן במקומה של זרוע הים כאחראית על הגנת אחד המשאבים יקרי הערך ביותר שגילתה מדינת ישראל – מאגרי הגז הטבעי הנמצאים במרחב המים הכלכליים.<sup>9</sup> ממשלת ישראל הטילה על צה"ל, ובתוך כך על זרוע הים, את האחריות הבלעדית להגנה על מרחב המים הכלכליים ועל האתרים האסטרטגיים שבתוכם מפני כלל האיומים העשויים לפגוע במערך הפקת הגז הטבעי של מדינת ישראל. להחלטה זו הייתה משמעות רבה – הרבה מעבר להשפעה כזו או אחרת על גודלו של הצי. עיקר השוני מתבטא בהיבט האסטרטגי של הזרוע כמגינת העצמאות האנרגטית של מדינת ישראל. התמורות שחלו במשק האנרגיה של מדינת ישראל, והעובדה כי הוא מתבסס כבר היום באופן אבסולוטי<sup>10</sup> על גז טבעי המופק מהים, הופך אותו לפגיע מאוד ונעדר חליפיות אנרגטית שאפיינה אותו בעבר. בשל ההישענות המשמעותית על הגז הטבעי מהים להפקת האנרגיה, פגיעה באסדת גז יכולה לגרום לנזק אסטרטגי משמעותי למדינת ישראל.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> כמובן שלאורך השנים עסקה זרוע הים באופן נרחב בהפעלת כוחות מיוחדים במבצעים בשגרה ובחירום. מכיוון שמדובר בכוחות בהיקף קטן יחסית וביכולות מצומצמות, אשר אינן אמורות להוות מושך אופרטיבי מרכזי, אין המאמר מתמקד ביכולות אלו.

<sup>9</sup> מרחב המים הכלכליים הינו המרחב הימי המשתרע עד לטווח של 200 מייל ימי מחופי הארץ. במרחב זה עומדת למדינה הזכות להפיק את אוצרות הטבע השונים ולראות בהם כשלה. מצבורי הגז הטבעי שהתגלו בשטח המים הכלכליים של מדינת ישראל, נחשבים כגדולים מאוד בקנה מידה עולמי, והם היוו פריצת דרך משמעותית בביסוס עצמאות אנרגטית לעשרות השנים הבאות.

<sup>10</sup> מידת ההסתמכות על הפקת הגז הטבעי במשק האנרגיה צפויה אף לגדול בשנים הקרובות עם פיתוחם של מאגרים נוספים כגון לוויתן, כריש ותנין.

<sup>11</sup> להרחבה נוספת על אתגרי ההגנה על מערכי ההפקה במים הכלכליים ראו מאמרו של יובל איילון, "בחינת סוגיית ההגנה על משאבי האנרגיה של ישראל במים הכלכליים", מערכות 472 (2017).

עובדה זו הביאה לכך שעל זרוע הים הוטלו תחומי אחריות חדשים ומשמעותיים לאין שיעור מאלה שהיו לה בעבר, אשר ניתן לומר כי אחריותה עליהם היא למעשה בלעדית.



**סער 5 מגינה על אסדות הפקת הגז<sup>12</sup>**

בצד זאת גם חיזבאללה זיהה את הפוטנציאל הטמון במרחב הימי, ועל כן הוא פעל כדי לבנות מערך טילים התקפי ומשמעותי, אשר ניתן להגדירו כמערך התקפי אסטרטגי לכל דבר. ביטוי לכך ניתן לראות בדבריו של מזכ"ל חיזבאללה על "משוואת הגז" ועל סגר ימי שיטיל הארגון בבוא היום על מדינת ישראל.<sup>12</sup> מכאן שאיום על פגיעה בתנועת הסוחר המגובה ביכולת מבצעית אמיתית, צפוי להעלות באופן דרמטי את פרמיות הביטוח שמשלמות אוניות סוחר המגיעות לישראל, ובעקבות כך הן תימנענה מהגעה

---

<sup>12</sup> בזעיר אנפין ניתן לראות כדוגמה את ההשפעה התודעתית של אירוע נפילת הטילים בסמיכות לנתב"ג במהלך "צוק איתן", אשר גרם לסגירתו למשך 24 שעות. סגירת הנמל הובילה, הלכה למעשה, לסוג של "סגר אווירי" על מדינת ישראל.

לנמלי הארץ. סגר ימי כזה יפגע פגיעה קשה במשק הישראלי המושתת על יכולות הייצוא והייבוא המתבססות כמעט לחלוטין על התווך הימי, וזאת בשל העובדה שבהיבט זה מדינת ישראל משולה למעשה ל"אי" ללא מוצא יבשתי להעברת סחורות.<sup>13</sup>

הפגיעה באח"י חנית שנתפסה בעיני חיזבאללה כהצלחה, הובילה להעצמת יכולות התקפיות אלו בקרב הארגון ולפיתוח תפיסה ימית התקפית שהתבססה על מערך נרחב של טילי חוף-ים מדויקים. יש להדגיש כי מערכי טילי חוף היו לסוריה ולמצרים מאז ומתמיד, אולם בעוד שהאוריינטציה של מערכים הייתה בעיקר מגננתית, חיזבאללה בנה מערך התקפי ארוך טווח.<sup>14</sup> את השפעתו של מערך זה ניתן לחלק לשניים: השפעה ברמה האסטרטגית על המים הכלכליים ועל חופש השיט אל מדינת ישראל, והשפעה ברמה האופרטיבית על חופש הפעולה של זרוע הים במרחב הימי של לבנון במסגרת המערכה הצה"לית. חשוב לציין כי זרוע הים מעולם לא פעלה במציאות שבה מערכי טילים של האויב מאיימים על מרחב המים הטריטוריאליים והכלכליים של מדינת ישראל. למעשה, אל מול תרחיש ייחוס חדש זה ניתן לומר כי זירת הלחימה החדשה של זרוע הים אינה נמצאת כלל בים, ושהמעגל הראשון של הלחימה באחד מהמאמצים העיקריים של הזרוע נמצא ביבשה, אך הוא מקרין לים את איומו ואת יכולותיו. התפתחות זו הובילה את זרוע הים להתחיל לדבר על הצורך בהשגת "עליונות ימית" גם בהקשר של הזירה הלבנונית. מצב שלא היה קיים עד אז בעגה המבצעית, שכן על פי התפיסה שהתקיימה עד אז "עליונות" היה נדרש להשיג מול צי אויב – וכזה לא נמצא בלבנון באופן משמעותי עד היום. המשמעות של השגת "עליונות ימית" מול מערכי אש הערוכים ביבשה לא הייתה מובנת מאליה, כלל ועיקר, וזרוע הים מצאה עצמה במצב שבו היא נעדרת כלים מבצעיים רלוונטיים להשגתה.

חובה להזכיר גם את התהליך שכונה בתחילתו "האביב הערבי", אך נכון יותר לכנותו "התפרקות הסדר המדינתי במזרח התיכון", כגורם מאיץ נוסף ומשמעותי בתהליך. התהליך שהחל ב-2011 ושבנו התפרקו חלק מהמדינות, במיוחד הלחימה במדינת איום הייחוס המרכזית דאז – סוריה – הוביל לכך שנראה היה כי התוכניות האופרטיביות המרכזיות שלנו אינן רלוונטיות יותר, ועל כן צריך לתכנן "משהו חדש". גם תהליכים ואירועים שהתרחשו במערכת המזרח תיכונית בעקבות "האביב הערבי", וכניסתם העמוקה של שחקנים מעצמתיים למרחב, השפיעו מאוד על המרחב הימי. כתוצאה מכך הציים והמדינות הנוספות הפועלות במרחב השפיעו גם על אופן הפעולה הנדרש מזרוע הים במרחב זה וגם על תהליכי החשיבה והתכנון המורכבים יותר הנדרשים לפני כל פעילות. זאת במקביל לצורך בשימור עוצמתה הימית המסורתית של הזרוע, בדמות סטי"לים וצוללות, מול התבססות הנוכחות של המעצמות באגן המזרחי של הים התיכון והנוכחות האופרטיבית ההכרחית במקרה של תפניות אזוריות או לטובת פעילות בזירת רחוקות.

במהלך 10 השנים האחרונות אנו עדים למעשה לתהליך עיצובה של גישה אחרת בהתפתחות האויב, וכתוצאה מכך בתפיסות הלחימה של זרוע הים. האויב הימי המסורתי "נעלם" מהמרחב הימי ו"נדד" ליבשה, ושם הוא הקים יכולות מתקדמות ותורות לחימה המעקרות את היתרונות המסורתיים של זרוע הים בלחימה. יש מי שהגדיר זאת כך: "חיזבאללה בנה למעשה את הסטי"ל הכי טוב בעולם – יש לו הרבה טילים, והוא אינו יכול לטבוע". תהליך זה דומה מאוד לתופעה שכונתה "שדה הקרב הנעלם" שבמסגרתו נעלמו המטרות הצבאיות המסורתיות ביבשה והוחלפו על ידי ארגון סמי-צבאי, מאוזרח ושריד המתבסס במרחב האורבני האזרחי ובתווך התת קרקעי. ההבדל המשמעותי הוא שבעוד שדה הקרב היבשתי "נעלם" אך נשאר באותו תווך – היבשה – שדה הקרב הימי נדד לתווך אחר לחלוטין – כזה שאינו מוכר ושלא טופל עד כה בידי זרוע הים. בתחילה ניסתה זרוע הים לפתור את הבעיה באופן המידי והזמין ביותר האפשרי – הפקדת המשימה מ"קצה לקצה" בידי חיל האוויר כזרוע המתמחה בהפעלת אש. לאחר מספר שנים הובן כי פתרון זה הוא חלקי ואוצר בתוכו בעייתיות מובנית של ניתוק בין האחריות לבין הסמכות, ועל כן נדרש תהליך עמוק יותר לשינוי ולהתאמה של הזרוע לאתגרים החדשים.

ככלל ניתן לומר כי ההבנה הבסיסית הייתה שאיום הטילנות מצד האויב התגבר, וכי תפיסת הלחימה המבצעית של "לוחמת ים-ים" לא תספק את ההישג הבסיסי הנדרש של השגת עליונות ימית. הבנה זו היא אשר התניעה את תהליכי השינוי שיפורטו בהמשך.

<sup>13</sup> אלי שרביט, נמלי ים אזרחיים כמרכיב בביטחון הלאומי (תל אביב: מכון המחקר של מב"ל; קתדרת חייקין לגאואסטרטגיה, 2009).

<sup>14</sup> "האיום הטילי של איראן על ארה"ב וישראל", ממר"י – המכון לחקר תקשורת המזרח התיכון, 5 במרץ 2014, [www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?3757](http://www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?3757), (אוחזר בתאריך 27 בנובמבר 2017).

## ניצנים של שינוי – הגדרה מחודשת של "עליונות הימית" ותפיסת "דף כחול"

כאמור, המונח "עליונות ימית" אינו חדש בזרוע הים. ברם בעבר מונח זה התייחס בעיקר לצורך בהשגת עליונות אל מול ציי אויב – תרחיש הייחוס של הזרוע במהלך 30 השנים האחרונות. התוכניות המבצעיות המרכזיות מאז מלחמת יום הכיפורים היו בעיקרן תוכניות התקפיות כנגד ציי האויב ובמיוחד כנגד הצי הסורי כתרחיש ייחוס מרכזי. השתנות המציאות האזורית, האויב והאיזמים כפי שתוארו לעיל, הובילו לפער רלוונטיות<sup>15</sup> – פער בין התוכנית לבין המציאות המשתנה שגרם לכך שההיערכות והמוכנות המבצעית של זרוע הים היו לקויים. פער זה הוא אשר הוביל לתהליכי השינוי הפרדיגמטי והארגוני שאותו התניעה הזרוע בשנים האחרונות.

לפני כשלוש שנים החל בציר בניין הכוח תהליך גיבושה של תפיסה להשגת "עליונות ימית" – בהקשרה החדש כמובן – המגדירה את תרחיש הייחוס כהתמודדות מול מערך טילים יבשתי, התקפי ואסטרטגי. תפיסה זו הקרויה בשם "דף כחול", איגדה בנוסף לכך בציר בניין הכוח צבר פרויקטים נרחב לתצרוף שבו לכל פרויקט יש הקשר ברור לסגירת פער טקטי-אופרטיבי ולתרומתו להשגת עליונות ימית מספקת בשני המישורים האסטרטגי והאופרטיבי.

בפשטות ניתן לומר כי התוצרים ממסמך זה נועדו להקנות לזרוע הים את היכולת המבצעית לטפל במערכי טילי החוף של האויב בכלל ההיבטים הנדרשים: איסוף, מודיעין ואש. זאת בצד חיוק יכולות ההטעיה וההגנה על כלי חיל הים. חשוב לציין כי חלק ניכר מיכולות אלו, במיוחד יכולות האיסוף והתקיפה כנגד מטרות ביבשה, לא היו קיימות בעבר בזרוע הים כלל, וחלקן כגון יכולות הגנה, הגדיר את הצורך בשדרוג יכולות קיימות ואת התאמתן לתרחיש הייחוס ולאיומים הנוכחיים. תפיסת "דף כחול" היוותה למעשה את יריית הפתיחה לתהליך ההשתנות הארגונית של זרוע הים.

עם חתימתה של התפיסה והיציאה לדרך של מספר פרויקטים משמעותיים העומדים בבסיסה של תפיסה זו, החלו מספר תהליכים נוספים – הפעם בציר הפעלת הכוח. בראש ובראשונה נראה היה כי תפיסת הפיקוד והשליטה שתאמה את התו"ל הישן ואת מתווה ההפעלה המבצעי של זרוע הים בחירום, אינה מתאימה עוד, ועל כן התבצע תהליך מחשב בפורום המבצעי של הזרוע שבמסגרתו נידונה הסוגיה. התפיסה הקודמת שהגדירה את מפקד שיטת הסטי"לים כגורם הפיקוד העיקרי בים הפוקד על הכוחות השונים והמסנכרן את הלחימה בין כלל הכוחות הימיים, התאימה לתפיסת הקרב המשולב שאפיין את הקרב הימי הקלאסי כנגד צי האויב. נראה היה כי תפיסה זו אינה מתאימה ואינה תומכת את החלוקה לכוחות משנה שכל אחד מהם אחראי על משימה אחרת, ושהקשר ביניהם איננו מחייב תיאום הדוק כבעבר. על כן הוגדר כי ציר השליטה על המשימות יכול להתבצע באופן ישיר בין מפקדי כוחות המשנה לבין מפקדת זרוע הים ולא בהכרח בתיווכו של מפקד השייטת. יחד עם זאת נשמרה בכירותו של מפקד שייטת 3 כמפקד הבכיר בים.

בנוסף לכך ולאור העלייה בחשיבותו של מאמץ ההגנה הרב-ממדי (על-ימי ותת-ימי) בגבולות,<sup>16</sup> הוטלה על מפקדי הזירות (חיפה ואשדוד) אחריות נרחבת יותר לביצוע משימותיהם בחירום במיוחד במאמץ ההגנה. יש לציין כי בעבר הרחבת האחריות על מאמץ ההגנה לזירות נבעה, בין היתר, גם מחולשתו של המטה המבצעי על יכולות התכנון והשליטה המוגבלות שלו.

לבסוף הוגדר באופן רשמי כי האחראי על השגת העליונות הימית הוא המטה המבצעי, שכן הוא בעל היתרון היחסי לעקוב, לבקר ולהשפיע על תוכניות התקיפה באש של מערכי הטילים של האויב, כפי שתוכננו והובלו על ידי חיל האוויר. הגדרה זו הייתה תקדימית בשל העובדה שגוף מטה הוגדר כאחראי על השגתו של הישג מבצעי עיקרי של הזרוע, ויתרה מכך הוא צריך לעשות כן מהמפקדה, וזאת בניגוד לתפיסת הפו"ש המסורתית שקבעה כי המוביל המבצעי לעולם יהיה מפקדו של כוח ימי בשטח.

זרוע הים החלה גם בתהליך של בניין כוח ובגיבוש תפיסה להפעלת אש מהים. במהלך עשרים השנים האחרונות ניסתה זרוע הים מספר פעמים להציג למטכ"ל את הצורך בפיתוח של יכולות הפעלת אש מהים. ברם, בעוד שבעבר הצורך המבצעי הוגדר בהקשרים של סיוע למאמץ האש הצה"לי, החידוש היה שלראשונה הוגדר הצורך כצורך זרועי פנימי, שנועד לשרת בראש ובראשונה את השגת "העליונות הימית". למעשה נועדה האש מהים לאפשר את השגת העליונות הימית באופן עצמאי ואינטגרלי יותר

<sup>15</sup> פער הרלוונטיות/היסט – הפער שנפער בין השינוי בסביבה לבין האופן בו אנו חושבים ופועלים. תפיסת תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות (טיטוא רשמית), מטכ"ל 7-תת-09.

<sup>16</sup> חשיבות מאמץ זה התחדדה במיוחד לאחר אירוע חדירת הצוללים לחוף זיקים בעת מערכת "צוק איתן".

מאשר בעבר, וזאת בצד ההבנה כי היא נדרשת להיות מסונכרנת ומתואמת עם הפעלת האש האווירית שתמשיך לשרת את צורכי המשימה על בסיס יתרונותיה היחסיים. לבסוף, התפיסה ויכולות האש מהים אופיינו כך שיתמכו את הדירקטיבה שהכתיב הרמטכ"ל באסטרטגיית צה"ל הדורשת מצה"ל את היכולת לירות "אש מערכתית אפקטיבית (אווירית, יבשתית וימית) בכל זירת המלחמה".<sup>17</sup> בכך תוכל זרוע הים להשתלב גם כגורם המשתתף והמסייע במאמץ האש המטכ"לי.

בנוסף יש לציין כי בשל תהליכים נוספים עלו חשיבותו והיקפו של התכנון המבצעי האופרטיבי בזרוע הים. עלייה זו נבעה משינויים ארגוניים שונים בצה"ל ומהעלייה בחשיבותה של זרוע הים בתפיסת השילוביות הבין זרועית שהתגברה באופן משמעותי בשנים האחרונות. תהליך זה השפיע גם הוא באופן מהותי על תחומי העיסוק החדשים שאליהם נכנסה הזרוע, והוביל לעלייה משמעותית בהיקף תהליכי התכנון האופרטיביים השונים שנדרשו מזרוע הים.

תהליכים משמעותיים אלו הובילו את קברניטי הזרוע להבנה כי נדרש לבחון את ההיערכות הארגונית של מטה זרוע הים, ובמיוחד את המטה המבצעי הכולל את גופי התכנון, השליטה והמודיעין. היה ברור כי תהליך בחינה זה נדרש להתחשב בהשתנות האויב והאיומים, בדרישות המבצעיות ובזירת הלחימה כפי שתוארו לעיל, אך גם לנסות ולצפות קדימה את האתגרים המבצעיים העתידיים לעמוד בפני הזרוע בעשרות השנים הקרובות. על כן בצד תהליך הבחינה הארגונית הותנע גם תהליך מחשב אסטרטגי הצופה פני עתיד זרוע הים בשנת 2030<sup>18</sup> והמנסה לתאר את תוואי התקדמותה בערוצים השונים – בניין הכוח והפעלתו, מודיעין, המוכנות המבצעית ופיתוח כוח האדם. תהליך המחשב הארגוני הושפע גם מתהליכי רה"ארגון שעברו בשנים האחרונות גופים שונים בצבא כגון זרוע האוויר, פיקוד הצפון ואגף התקשוב, שהשפיעו על האפקטיביות המבצעית ועל הממשקים מול גופים אלו.

## איך בונים "מגדלור"?

ההבנה כי מבנה המטה המבצעי הכולל את גופי התכנון, השליטה והמודיעין אינו תומך באופן מספק את הצרכים המבצעיים הנוכחיים והעתידיים של הזרוע, הובילה אותה לפתוח בתהליך אסטרטגי רחב היקף. מטרתו של התהליך הייתה לעצב מחדש את ההיערכות הארגונית להפעלה המבצעית של זרוע הים, במטרה למצות את היכולת המבצעית של הכוח הימי בביצוע משימותיו. מפקד זרוע הים קבע שדחיפות השינוי גבוהה. תאריך יעד לאישור השינוי נקבע לקיץ 2017, ומימושו נקבע לדצמבר 2017. התהליך כלל עבודת מטה רחבה ועמוקה, אשר הוצגה על פי אבני דרך סדורות לוועדת היגוי בראשות מפקד זרוע הים ובהשתתפות ראשי המספנים והמחלקות הרלוונטיים לתהליך. היציאה לעבודה תואמה עם אג"ת כחלק מתהליך ההתעצמות של הזרוע.

הפרויקט המתגבר בשם "מגדלור", בשל היותו המגדלור מגדל המפיץ אור לשם סיוע בניווט ובשיט בים, בדומה למטה המבצעי המכווין מהיבשה את הפעילות הימית של הזרוע. המגדלור מסמל גם את יחסי האמון הגבוהים הקיימים בין המטה המבצעי של הזרוע שממנו נשלטות משימותיו, לבין הכלים בים הסומכים עליו כי ידע להכווין אותם במקצועיות ובבטחה ליעדם המבצעי. המטה המבצעי נשען על שלוש רגליים: תכנון, מודיעין ושליטה. בהתאם לכך וכדי לתמוך במורכבות התהליך רחב היקף ובלוח הזמנים המתגבר, נבנו שלושה צוותי עבודה: צוות התכנון והשליטה, צוות המודיעין וצוות עבודת המטה והארגון. ההיערכות הארגונית של רגל התכנון פעלה לפני השינוי הארגוני בחלוקה מתארית על פי שלושה צירים מרכזיים:

1. ציר התכנון לשגרה ולמב"ם (המערכה שבין המלחמות) – אחריות על כלל התכנון המבצעי השוטף של זרוע הים ובתוך כך על תהליך המו"גים (מבצעים וגיחות) בתוך זרוע הים ומחוצה לה.
2. ציר התכנון לבט"ש (ביטחון שוטף) ולכוננות – אחריות על הפעלת זרוע הים בביטחון השוטף (בתיאום עם הזירות המבצעות זאת בפועל) ועל תחומים נוספים כגון גיוס וכוננות, אבטחת מתקנים חיוניים והגנה עליהם.

<sup>17</sup> אסטרטגיית צה"ל (יולי 2015), 29.

<sup>18</sup> אסטרטגיית זרוע הים – כיווני פעולה מרכזיים עד שנת 2030 (יולי 2017).



3. ציר התכנון לחירום – אחריות על כל התכנון האופרטיבי והפעלת האש. מנעד התכנון של ענף זה התפרס על מגוון רחב מאוד של תחומי ידע – מתכנון מאמצי הגנה בחירום ובמלחמה, דרך תוכניות ימיות שונות, כל עולם הפעלת האש, ההשתתפות והסיוע מהים ועד מבצעי קומנדו מיוחדים בחירום (למלחמה).

שלושת צירים אלו נתמכו בהיבט התקשובי על ידי גוף תקשוב ייעודי האחראי על תכנון הקשר למבצעים, לאימונים, לניסויים ולתרגילים ולתחומים משיקים נוספים. חלוקה זו גרמה למספר פערים משמעותיים, אשר הלכו וגדלו במהלך השנים האחרונות לאור עלייה משמעותית בהיקף התכנון האופרטיבי הנדרש מזרוע הים לצד תובענות משימות הבט"ש והמב"ם ("השגרה"). הפער המשמעותי הראשון שזוהה היה בהיערכות הלקויה של הזרוע לחירום. מספר האנשים בשגרה, אשר עסקו בתכנון האופרטיבי, היה מצומצם ביותר. עובדה זאת גרמה לתוצר שטחי, ללא התמחות משימתית מספקת במשימות זרוע הים במטה המבצעי בכלל, ובגוף התכנון בפרט. למעשה התוצאה הייתה שזרוע הים לא הייתה מוכנה למצבי חירום ומלחמה ברמה הנדרשת.<sup>19</sup> במבט לאחור נראה כי במקום להסתמך על תשתית תכנונית אופרטיבית יציבה, נדרשה הזרוע לאלתר בחלק ניכר מהפעמים שבהן היא צריכה הייתה לפעול, וכי מצב זה נבע בין השאר מהארגון הלקוי של המטה המבצעי. כפי שהבנו בתהליך, היה מדובר ב"נבחרת מעולה למב"ם, שידעה להריץ מצוין מבצעים בקבועי זמן קצרים מאוד מחדש לחודש, אבל תכנון מבצעי אופרטיבי אמיתי לא היה קיים, ובכל פעם בחירום נאלצנו לאלתר בזמן אמת".<sup>20</sup> לצד פער זה זוהו פערים נוספים כגון חוסר במענה תכנוני ושליטתי מותאם למשימת ההשתתפות מהים למאמץ התמרון; חוסר ביכולת עיצוב ותכנון הרמה המערכתית המקשה על האפשרות להשתלב בשיח המבצעי המטכ"לי; ומענה תקשובי המוגבל לעולמות המסורתיים ושאינו נותן מענה למרחבים החדשים כגון הסב"ר (סייבר), לוחמת הניווט, ניהול הספקטרום והל"א ועוד.

במקביל לפערים ברגל התכנונית גם ההיערכות הארגונית של רגל המודיעין לא הותאמה להשתנות המשימות ולאגרים של הזרוע. הפער המרכזי ברגל המודיעין הוא בחיבור הנדרש בין המודיעין לבין רגל התכנון ולבין רגל השליטה, על מנת למצות את תוצר המטה המבצעי. פער נוסף בעולם המודיעין מתייחס להתאמתו לשינויים שחלו באגף המודיעין ובקהיליית המודיעין.<sup>21</sup> נמצא מענה חסר בהטמעת תפיסות המודיעין הצה"ליות, כמו תפיסת הלוחמ"ם (לוחמה מבוססת מודיעין) ותפיסת השילוביות המודיעינית ופער במענה לשינויים הטכנולוגיים בעולם המודיעין, כמו השפעות הסב"ר, מערכות המידע המודיעיניות, הלומ"ר (לוחמה מבוססת רשת) ומעגלי האש הקצרים.

בדומה לשתי הרגליים האחרות גם ברגל השליטה היה פער בין התאמת ההיערכות הארגונית של יש"י (יחידת השליטה הימית המרכזית של זרוע הים בשגרה ובחירום) לבין השינוי בתפיסת הפו"ש, במשימות הזרוע וביכולותיה, ולתוספת של הזירה החדשה – זירת המים הכלכליים. נדרש היה לאפיין מחדש את מבנה תאי השליטה ותהליכיהם, על מנת לאפשר מענה אפקטיבי להתמודדות עם אתגרי השליטה הנובעים משינויים אלו. מרכיב מהותי נוסף שנדרש לבחון היה השלכות שיש להגדרת מפקד יחידת השליטה המרכזית (יש"י) כמפקד זירת המים הכלכליים. להגדרת תפקיד חדשה זו יש השלכות מרחיקות לכת על היערכות יחידת השליטה בשגרה ובחירום כזירה חדשה ושלישית ורביעית בזרוע הים האמונה על הגנת הנכסים האסטרטגיים של מדינת ישראל בים.

## תפיסה ארגונית ויכולות חדשות

התפיסה הארגונית והמבנה הארגוני התומך אותה נידונו ארוכות במסגרת מפגשי ועדת ההיגוי. האתגר המרכזי שעמד בפני הוועדה היה לבנות מערכת ארגונית שתצליח להוביל תהליך הפעלה מבצעית אחוד, שבו המאמצים של שלוש הרגליים במטה המבצעי (התכנון, המודיעין והשליטה) משותפים ומתואמים, והתוצר המבצעי יעיל ואפקטיבי. החלטה מהותית בהיבט זה, במסגרת ההיערכות החדשה, הייתה לשנות את הגדרת תפקידו של ראש מספן הים ולהגדירו מחדש כראש המטה המבצעי, תפקיד בעל סמכויות על-מספניות בתהליך ההפעלה המבצעית. הגדרה זו נועדה לאפשר הכוונה אחידה ומתואמת של מאמצי

<sup>19</sup> ראו הניתוח הגנאלוגי שלעיל.

<sup>20</sup> מתוך סיכום מח"י בכנס השקת "אסטרטגיית זרוע הים" (1 באוקטובר 2017).

<sup>21</sup> אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים 2 (2014).

שלושת גופי המטה המבצעי בשגרה ובחירום, על מנת לשפר את האפקטיביות המבצעית של זרוע הים. עוד נקבע כי המענה לחירום ימשך כמצפן בעיצוב ההיערכות הארגונית הכוללת של המטה המבצעי. תחת עקרון זה מחלקת מבצעים האמונה על התכנון המבצעי עוצבה מחדש במבנה ארגוני משימתי המייצר רצף בין מצבי השגרה, החירום והמלחמה. לשם כך הוקמו צוותים ימיים משימתיים – צוותי י"ם – בראשות אנשי התכנון הסדירים כאבן היסוד של עבודת המטה המבצעי בשגרה. כל צוות י"ם מוביל משימת ליבה מבצעית על מנת לייצר רצף משגרה לחירום המאפשר מיקוד והתמחות משימתית לאורך זמן, שיפור המיומנות ומיצוי משאבי כוח האדם בחירום. מודל ארגוני זה מביא לשינוי דרמטי ברצפת הייצור של המטה המבצעי ובתהליכי העבודה שלו. המודל מאתגר את המבנה ההיררכי ואת תהליכי העבודה המסורתית של צה"ל ומאפשר תהליכי עבודה ספיראליים ואינטגרטיביים בין גופי המטה השונים המייצרים גמישות ומהירות לצד עלייה באיכות התוצרים ובהיקף ההספקים. כל זאת מבלי לוותר על ההכוונה האסטרטגית של המפקדים הבכירים בתהליך. הצוותים המבוססים בשגרה על אנשי צוות סדירים מוגדרים באופן מובנה מצירי התכנון, המודיעין והשליטה ביחד עם נציגים רלוונטיים נוספים מציר בניין הכוח, ובחירום הם מתוגברים על ידי אנשי מילואים. הרכב כל צוות נבחר בקפידה, כך שביחד יודעים אנשיו לפצח את המשימה, תוך מיצוי הידע, הניסיון והאמצעים העומדים לרשות חיל הים וצה"ל בכל נקודת זמן. יכולות אלו מאפשרות לצוות גם להצביע על הצורך המבצעי לשם הכוונה בניין הכוח של המשימה בטווח הקצר והארוך. מודל ארגוני זה מוסד לראשונה במסגרת השינוי הארגוני במטה המבצעי של חיל האוויר ומאז יושם גם בפיקוד הצפון ובאגף התקשוב והסב"ר.

בנוסף לכך הסדירה הזרוע גם את רובד תכנון המערכה כחלק אורגני מהיערכות המטה המבצעי. רובד זה מספק מענה להשתלבות הזרוע באופן מובנה בשיח המטכ"לי ברובד התכנון האסטרטגי וברובד התכנון המערכתית-זירתית. השתלבות נכונה של הזרוע ברובד זה תוכל לאפשר הפעלה טובה יותר של זרוע הים על ידי המטכ"ל ומיצוי נכון יותר של יכולותיה להישגי המערכה.

במסגרת השינוי נערכה זרוע הים באופן ייעודי למשימת ההשתתפות כמי שרואה עצמה שותפה משמעותית בהשגת מטרות המערכה של כוחות היבשה. לפיכך נערכה הזרוע לסייע למפע"ם, לפיקודים המרחביים ולאוגדות באופן מגוון מבחינת יכולות ומתארים בראי יכולותיה בהווה וכמענה לתהליכי בניין כוח להתעצמות ולהרחבת משימות הסיוע בעתיד. משימת הסיוע דורשת מיומנויות ליבה מובחנות הכוללות, בין היתר, הטמעה של "שפת ההשתתפות", תהליכי עבודה משותפים, נוהל קרב ושעון לחימה משותפים. על מנת לייצר זאת, נדרשת היכרות עמוקה בשגרה בין המטה המבצעי של זרוע הים לבין גופי היבשה באשר לצרכים מן הצד האחד, וביחס ליכולות ולאמצעים של הזרוע מן הצד השני. בכך ניתן יהיה לבנות נכון את התכנון האופרטיבי ולעבוד בשילוביות אפקטיבית בחירום. ההיערכות הארגונית החדשה עושה תפנית משמעותית במוכנות הזרוע למשימה זו, והיא תגדיל את מידת תרומתה להישגי המערכה היבשתית.

אחד מהצרכים המרכזיים שעמדו בבסיס התהליך, היה הצורך בהקמתו של מרכז אש זרועי שלראשונה אמור להקנות לזרוע הים את יכולות התכנון והמימוש של משימות אש. מרכז זה אופיין ונבנה בהתאמה למגמות המובילות היום בצה"ל בהקשרי הפעלת האש כפי שפותחו בשנים האחרונות על ידי חיל האוויר והפיקודים המרחביים, והוא מתחבר לתפיסת הפעלת האש החדשה בצה"ל. בבסיסו כולל מרכז האש מרכיבים מעולמות התוכן הרלוונטיים – אש, תכנון, שליטה ומודיעין. המרכז תוכנן כך שייתן מענה מלא לאספקטים השונים הנדרשים להפעלת אש למשימות השונות, הן לאש האינטגרלית הימית והן לאש מהאוויר. סיוע אש אווירית ימשיך לתמוך את צורכי המשימה על פי יתרונה היחסי – בראש ובראשונה למשימת העליונות הימית – אך גם למשימות נוספות כגון אש להשתתפות וסיוע, הפעלת תוכניות אש לתמיכה במבצעים בזיקה יבשתית או למבצעים מיוחדים הנתונים תחת פיקוד חיל הים ועוד.



תמרון ימי של ספינות חיל הים<sup>22</sup>

חלק בלתי נפרד מהמענה הרוחבי לכלל המשימות הימיות הוא הרחבת המענה למאמץ התקשובי והעמקתו על ידי הקמת מרכז תקשוב במטה המבצעי. בנוסף למענה התקשובי "המסורתי" נותן המרכז הדגש לעולמות תוכן צה"ליים מתעצמים כדוגמת לוחמה מבוססת רשת (לומ"ר), סב"ר, ל"א ועיצומים. מרכז זה אמון על ההיבטים התקשוביים משלב הפיצוח הרעיוני בצוותי הי"ם, דרך המעטפת התקשובית לתכנון הפרטני, ניהול וויסות האמצעים התקשוביים ועד ניטור המערכות בהיבט המבצעי ומענה לשליטה בזמן אמת ביכולות ובאמצעים הנמצאים בתחומי אחריותו.

השינוי המהותי בציר התכנון ובתפיסת הפו"ש הימית חייב את הזרוע לבצע שינוי גם במוצבי השליטה במטה המבצעי. על מנת להעמיק את המומחיות המשימתית בתהליכי השליטה ולתמוך את ציר ההפעלה הישיר בין מפקדי הכוחות בים לבין מפקדת זרוע הים, הוקמו תחת המשל"י (מוצב שליטה ימי) מוצבי שליטה משימתיים. מפקדי המוצבים לוקחים חלק פעיל בצוותי הי"ם בשגרה באופן המאפשר להם לגשר אפקטיבית בזמן אמת על הפערים בין התכנון לבין התפתחות התנאים בזירת המלחמה. לאור חשיבותה האסטרטגית של זירת 'מים כלכליים' ניתן לה מענה ייעודי לפיקוד ולשליטה בשגרה ובחירום.

בנוסף קלטה יחידת השליטה את תכולות השליטה היבשתית והרציפות התפקודית של הזרוע. מבנה מספן המודיעין הותאם לתמיכה מובנית בצוותי הי"ם, אך האתגר שעמד בפניו היה דואלי. מן הצד האחד מספן המודיעין נדרש להשתנות ולהתאים עצמו פנימה למטה המבצעי של זרוע הים לתמיכת גופי התכנון והשליטה. מן הצד האחר דרשו ממנו השינויים מרחיקי הלכת בקהיליית המודיעין התאמות משמעותיות גם לעבודה מולם, על מנת להיות מסוגל לספק את המודיעין למשימות זרוע הים באפקטיביות. להתאמות אלו נדרשו שינויים מהותיים בייעוד ובמשימות המודיעין הזרועי, בתהליכי העבודה שלו, בממשקיו הפנימיים והחיצוניים, במיומנויות הנדרשות מאנשיו, בהכשרות ובמבנה הארגוני התומך אותם. במטרה למצות את המשאבים הארגוניים ויכולות צה"ל הקיימות, ניתן הדגש למינוף מנגנוני השילוביות מול קהיליית המודיעין הרחבה, על מנת למצות את יכולות קהיליית המודיעין לטובת משימות זרוע הים. במספן המודיעין אופיין ממשק תהליכי וארגוני המביא לידי ביטוי את התפיסות, התהליכים והטכנולוגיה הקיימים בגופים המודיעיניים האחרים לשם הכוונת יעדים מבצעיים לסיכול ולאיסוף מידע.

במקביל נדרשה התאמה לשינויים המשמעותיים בזירות האויב לאורך השנים, אשר כללה הסדרת המבנה הארגוני בציר הזירה ופתיחת צווארי בקבוק במחקר המודיעיני הרלוונטי למשימות הזרוע. במסגרת השינוי הוקם מרכז מודיעין ימי המספק מענה מודיעיני זירתי מול כל אחת מזירות העניין הרלוונטיות. בהיבט זה ניתן לזהות תהליך של טשטוש הגבול בין התכנון למודיעין ולשליטה במעגל האש שבו לא אחת המודיעין הוא המחולל המבצעי. תהליך זה מגביר את משקלו של המודיעין במעגל

המבצעי והמענה הארגוני נבנה תחת הסתכלות כוללת על הקמת מרכז האש החיילי וכחלק אינטגרלי ממנו.

## סיכום

"אם אינך משתנה – אתה עלול להיעלם" קובע ספנסר ג'ונסון בספרו "מי הזיז את הגבינה שלי". שינוי ארגוני ממעלה שנייה הוא מורכב עבור כל ארגון, הן ברובד המשאבים, התהליכים והמנגנונים והן בהיבט גיוס האנשים לקחת חלק אקטיבי בהצלחת השינוי. אבל העובדה כי השינוי הארגוני הזה נערך בגוף מבצעי פעיל שיש לו משימות מבצעיות והנמצא בכוננות 7/24, הופך את ניהול התהליך לאתגר למתקדמים בלבד. המשמעות הנובעת מכך היא שתהליך ההיערכות לשינוי מבוסס ברובו על הגוף הסדיר המבצעי הנדרש לעמוד בכוננות, לצד הכנת תשתית מבצעית לשינוי הארגוני, באופן שהמטה המבצעי יהיה כשיר מבצעית ליום פקודה מיום הכרזתו. קרי, כלל התפיסות, תהליכי העבודה, הגדרות התפקידים, המרכזים, המוצבים והמכלולים, התשתית הפיזית בסביבת העבודה ממערכות ממוכנות ועד מבנה וכשירות האנשים צריכים להיות מוכנים ומתורגלים לפני ביצוע השינוי. מהלך מסוג זה הנוגע בלב הפועם של היכולת המבצעית החיילית, דורש אומץ פיקודי משמעותי. המרכיב המכריע בהצלחת תהליך ההיערכות הוא מעורבות אישית של המפקדים הבכירים ביישום, החל ממפקד זרוע הים, והעברת מסרים ברורים ונחושים לגבי 'רוח המפקד' ביחס לשינוי.

השינוי הפרדיגמטי שעברה זרוע הים הוא ביטוי נוסף המעיד על תהליך השינוי העמוק העובר על המטות המבצעיים ב"עידן המידע". מגוף שבעיקרו היה גוף תכנון מסורתי המבצע את התכנון ולאחר מכן שולט ומזרים סיוע לכוחות הלוחמים בשטח, הפך מטה זרוע הים, כמו זרוע האוויר והפיקודים, למכונה משוכללת של אינטגרציה ואיסוף מידע שיש לה יכולת להתיך מידע ולעבדו לפעילות מבצעית בשגרה ובחירום בקבועי זמן מהירים מאוד ובאופן אינטגרטיבי.

חזון זרוע הים, שפורסם לפני מספר שנים, זיהה זה מכבר כי על זרוע הים "להוות זרוע ימית בעלת חשיבות אסטרטגית לביטחון ולהרתעה הלאומית, לנצח בזירה הימית ולהשתלב בהכרעה הצה"לית". ניצני הצורך הונחו כבר בחזון, אך תהליך הניתוח האפיון והמימוש הוא ארוך, קשה וסיזיפי ודורש אומץ ארגוני ופתיחות מחשבתית, תוך יצירת אווירה המאפשרת הסתכלות עצמית ביקורתית כדי להצביע על הדרוש שינוי.

במאמר זה סקרנו את השינויים שחלו בשנים האחרונות בזירת המבצעים הימית וכתוצאה מכך את התמורות בתפיסת הלחימה של זרוע הים, בתהליכי ההתעצמות והשינויים הארגוניים, אשר מימושם הכרחי על מנת להוביל את זרוע הים בבטחה אל מול האתגרים של העשורים הקרובים. השינויים, כפי שתוארו, מיישמים הלכה למעשה את חזון הזרוע ואת ערכיה ובעיקר את ערכי היוזמה והמציאות. זרוע הים נמצאת בתנופה של עשייה מבצעית שוטפת ו"רנסנס" אופרטיבי, ואת ראשיתה של התפוקה המבצעית המשופרת ניתן כבר היום להרגיש היטב בתרגילים ובתהליכים שונים המובלים על ידי המטה המבצעי המתחדש.

## מקורות

- איילון, יובל. "בחינת סוגיית ההגנה על משאבי האנרגיה של ישראל במים הכלכליים". מערכות 472 (2017).
- אסטרטגיית זרוע הים – כיווני פעולה מרכזיים עד שנת 2030 (יולי 2017).
- אסטרטגיית צה"ל (יולי 2015).
- "האיום הטילי של איראן על ארה"ב וישראל", ממר"י – המכון לחקר תקשורת המזרח התיכון, 5 במרץ 2014, [www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?3757](http://www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?3757), (אוחזר בתאריך 27/11/2017).
- כוכבי, אביב ואורטל, ערן. "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה". בין הקטבים 2 (2014).
- לניר, צבי. ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר (תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 1983).
- ספנסר, ג'ונסון. מי הזיז את הגבינה שלי. (תל אביב: פקר, 1998).
- שרביט, אלי. נמלי ים אזרחיים כמרכיב בביטחון הלאומי. (תל אביב: מכון המחקר של מב"ל; קתדרת חייקין לגאואסטרטגיה, 2009).
- תפיסת תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות (טיוטא רשמית). מטכ"ל 7-תת-09.