

מפקדות מנופחות פוגעות ביכולתו של המפקד לנהל כראוי את הלחימה ומבזבזות משאבים יקרים. אז מדוע מתעקש צה"ל לנפח עוד ועוד את מפקדותיו?



חמ"ל חטיבה 401 בעת מלחמת לבנון השנייה | הסכנה העיקרית טמונה בגידולן, עד כדי ניפוח עצום, של מפקדות הכוחות הלוחמים

סא"ל בעז זלמנוביץ'
רע"ן תו"ל בסיסי בתוה"ד



ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית

מבוא

"אני רוצה לומר לכם שצה"ל הוא מהצבאות היחידים בעולם שב-15 השנים האחרונות קטן בסדר הגודל שלו, אבל משום מה גדל במפקדות שלו. המפקדות הלכו ותפחו, ואני הגעתי למסקנה שנכון לצמצם את היקף המפקדות ולחזק את המערך הלוחם".²

את הדברים האלה אמר הרמטכ"ל רב-אלוף שאול מופז בשנת 2000. הוספת בעלי תפקידים במפקדה מאפיינת ארגונים בכלל³ וצבאות בפרט.⁴ התופעה הזאת גורמת לכך שגם אם בנקודת זמן נתונה גודל המפקדה היה תקין, הרי במשך הזמן נוצרים סרבול והפרעות בתפקודה.⁵ ניפוח המפקדות מטריד את צה"ל מאז הקמתו, כפי שעולה ממאמר שנכתב ב"מערכות" כבר ב-1951 תחת הכותרת: "מה תקנה לניפוח מטות?".

בין היתר נכתב באותו המאמר: "רבים, רבים מדי, מקצינינו אובדים במבוכיהם המורכבים של מטותינו, ורבים, רבים מדי, הם מקורות היכולת שלנו - באדם ובחומר - שהשימוש בהם מופקע לקיומם ולהחזקתם של מטות אלה".⁶

ב-1973 וב-1982 ניהלו מפקדי האוגדות את הקרב מהחפ"ק שאליו העבירו את קציני המטה הבכירים, ואילו המפקדה העיקרית הייתה מנותקת או עסקה בזוטות.⁷ במחצית השנייה של שנות ה-80 של המאה הקודמת התקיים בצה"ל תהליך שכונה "יעול הפו"ש ביבשה". במסגרתו התקיימו דיונים בראשות הרמטכ"ל בנושא, עודכנה התורה, התקיימה השתלמות צה"לית, הותאמו אימוני המפקדות, ושיאו היה הקמת פו"ם "ברק".

באחד המסמכים שהוצאו במסגרת הזאת טען ראש מה"ד שעד מלחמת ששת הימים יישם צה"ל באופן כללי את תורת הפו"ש כפי שהוגדרה בספר עבודת המטה (1956). לעומת זאת לאחר 1967 "סטו הדרגים השונים בצה"ל מתורת הפו"ש צה"לית המקורית ויישמו אותה בפועל בצורה לא נכונה. הדבר הזה הוכח בבירור בנייתוח מלחמת יום הכיפורים הן בוועדת אגרנט והן בתחקירים של צה"ל עצמו".⁸

במסמכים שנכתבו באותה העת מתוארים התחלואים של מפקדות השדה והפתרונות להם. למרות זאת בחינת היקף כוח האדם הקיים כיום במפקדות, לעומת 20 שנה לפני כן, מצביעה על גידול רב נוסף, על הגדלת הסרבול ושוב על חוסר שביעות רצון מתפקודן במלחמה האחרונה.⁹ כך, למשל, במלחמת לבנון השנייה נצפתה התופעה של ניתוק בין מפקד האוגדה למפקדה,¹⁰ אלא שאז, בניגוד לעבר, גם לא הוקמו חפ"קים.

הגידול חל גם במפקדות ה"עורפיות". אולם בעוד שנראה כי הגידול במפקדות הלא לוחמות הוא חמור וכולל בזבוז משאבים וכוח אדם וגורם להשחתת הצבא,¹¹ הרי הסכנה העיקרית טמונה בגידולן, עד כדי ניפוח עצום, של מפקדות הכוחות הלוחמים. בכל הרמות - מהמפקדה הכללית (המטכ"ל) ועד למפקדת החטיבה - תפחו המפקדות, נוספו תפקידים, פוצלו תפקידים, והוכפלו בעלי התפקידים. אולם בעוד שהתוצאה של ניפוח המפקדות הלא לוחמות היא בזבוז, הרי שבמפקדה לא יעילה של גוף מבצעי טמון זרע הפורענות של התבוסה.

לא מעט נכתב על כך במשך השנים,¹² וגם חומר תו"לי רב הצטבר בתחום הפיקוד והשליטה¹³ ובנושאים כמו עבודת המפקד, המטה והמפקדות.¹⁴ אולם נוכח הימשכות התופעה ואף התגברותה לאחר מלחמת לבנון השנייה יש מקום להעלות שוב את העניין הזה לדיון פומבי בצה"ל ולהסביר אותו ואת הסכנה הטמונה בו. המאמר מתייחס לבעיה ולמקורותיה מכמה היבטים: האחריות והסמכות של בעלי התפקידים במפקדה, עבודת צוות, בעיות מבצעיות ותפקודיות במפקדה כתוצאה מהגידול במספרם של בעלי התפקידים, ניפוח המפקדות בניגוד לגישה של "פיקוד משימה" והאופן שבו מקבלים המפקדים החלטות בקרב. לבסוף אני מנסה להצביע על כיווני פעולה אפשריים.

הגורמים לניפוח המפקדות והשפעותיו על תפקודן

הסיבה המרכזית לגידול במפקדות היא הוספת תפקידים למפקד. גנרל דה פוי, שהיה המפקד הראשון של TRADOC (פיקוד ההדרכה והדוקטרינה של צבא ארה"ב) תיאר במאמר שפורסם בסוף שנות ה-80 בכתב העת של צבא ארה"ב כיצד נוספו תפקידים למפקד מאז תקופת נפוליאון בעקבות התווספות תחומים חדשים לשדה הקרב כגון הלוחמה באוויר ומתחת לפני הים, הלוחמה האלקטרונית, פיתוח נשק מונחה מדויק ועוד.¹⁵ המטה משקף את מגוון התפקידים של המפקד, ולכן תוספת תפקידים למפקד פירושה תוספת תפקידים לקציני המטה.¹⁶ במקרה של הוספת תפקיד למפקד יש אפוא לבחון את הצורך להוסיף קצין מטה מיוחד מקצועי או להטיל את התפקיד על אחד מקציני המטה הקיימים ולא להקים עוד מרכזים, מכלולים, מדורים ועמדות. אולם נוסף על כך אנחנו למדים שמתרחש תהליך של הוספת בעלי תפקידים מחוץ לעץ המבנה האוניברסלי הבסיסי של המטות בעולם ובעצה"ל. הנה דוגמה מובהקת לכך ממלחמת לבנון השנייה. מפקד אוגדה החליט למנות לו סגן למבצעים. מטרת החלטתו אינה ברורה, אולם על התוצאות של המינוי לא ניתן להתווכח: "החלטתו למנות סגן למבצעים יצרה למעשה פער וקושי בעקרון



אחדות הפיקוד של מפקד האוגדה עצמו, שכן מאז מונה הסגן למבצעים, חלק מהערכות המצב של מפקד האוגדה היו משותפות לו ולסגנו, ופעמים רבות נשמרו ההחלטות והפקודות בינם לבין הכוחות ולא הגיעו בצורה סדורה למפקדת האוגדה העיקרית.¹⁷

גורם נוסף שהופיע במפקדות צה"ל הוא בעל תפקיד המכונה "מנהל לחימה" - רעיון שיוצא כנראה מחיל האוויר, שבו המבנה של מערכת הפיקוד שונה מזו של כוחות היבשה.¹⁸ על פי התורה מנהל הלחימה (מנל"ח) הוא כינויו של היושב בחדר המרכזי במפקדה (חדר המלחמה) ומבצע משם את הניהול השוטף של המבצעים. כלומר, מנהל הלחימה הוא המפקד או מי שמוגדר מ"מ המפקד, רק בשם אחר. הכינוי מעיד על האופי הכללי של מטלותיו. בהיותו מ"מ המפקד לכל צורך ועניין, הרי כל האמור בנוגע לסמכויות של מ"מ המפקד חל במלואו גם על כל מנהל לחימה.¹⁹

מנהל הלחימה הוא אפוא זה שמבצע את הניהול השוטף של הלחימה. מדובר במפקד עצמו או במ"מ המפקד בחמ"ל: הרמ"ט, קצין האג"ם וסגן המפקד (במקרים מיוחדים). לשון אחר: מנהל הלחימה הוא פונקציה תפקודית של בעל התפקיד ולא אדם נפרד בעל תפקיד נוסף. בעל התפקיד הזה צריך שיהיה חלק משרשרת הפיקוד ומעץ המבנה של היחידה, נושא תפקיד במטה ובעל סמכויות מתוקף כך, בקיאה בתכנון, בתמונת המצב העדכנית ובעבודת המטה. ההפרדה בין הרמ"ט וקצין האג"ם העוסקים בעבודות מטה - נוהל קרב וניהול קרב - לבין מנהל לחימה, שהוא יישות נפרדת הנמצאת במדרג תחת המפקד, היא שבירה של אחד מעקרונות הפיקוד והשליטה המרכזיים: אחדות הפיקוד. מהעיקרון של אחדות הפיקוד נגזרים שרשראות פיקוד ברורות ונכונות והצורך להימנע מיצירתם ומהפעלתם של כמה גורמים, אשר כל אחד ואחד מהם מתפקד כלפי הכפופים כממלא מקום המפקד או אף כמפקד בפועל.²⁰

קפלן וחושן הצביעו על תופעה נוספת המדגישה את החשיבות שבהיות מנהל הלחימה ומ"מ המפקד (כאמור, קצין האג"ם והרמ"ט) יישות אחת. לדבריהם, בראשו של מנהל הלחימה נוצרת תמונת מצב, שאותה הם מכנים "תמונת המצב העילית". מדובר בידע הנוצר בנפרד מתמונת המצב הרשמית של החמ"ל.²¹ אם מנהל הלחימה הוא המפקד, הרמ"ט או קצין האג"ם מתוקף היותם אחראים על תמונת המצב הרשמית, הרי שתישמר אחידות ההבנה והתיאום בין מנהל הלחימה לבין עבודת המפקד והמטה. לעומת זאת, במצב שבו מנהל הלחימה הוא יישות נפרדת, אזי שני הווקטורים של תמונת המצב יתרחקו זה מזה, וייווצרו התופעות המוכרות של אי-התאמה ושל חוסר הבנה בין מרכיבי המפקדה.

האם ניפוח המפקדות הוא סימפטום נוסף להתחמקות מהעשייה המרכזית של המפקד - הערכת המצב ומתן הפקודה²² - והאם נוצר מנגנון ביורוקרטיה המטשטש את האחריות ואת הסמכות של המפקד ושל קציני המטה? דומה שהתהליך ההרסני הבא לעבודת המפקד והמטה - הכפלת בעלי התפקידים בגרעין המפקדה - הוא סימן לכך.²³ במקרה הזה לא מדובר רק בניפוח כשלעצמו, אלא בשיבוש האחריות והסמכות. כפי שאסור שיהיה למפקד מפקד מחליף למשמרת בוקר,²⁴ כך גם בנוגע לקצין המטה.

לקצין המטה יש אחריות למילוי כל המוטל עליו במסגרת המטה ועבודתו.²⁵ האחריות הזאת תקפה 24 שעות ביממה, 365 יום בשנה, כל זמן הצבתו בתפקיד. לקיום האחריות הזאת ניתנת לקצין המטה סמכות מספקת לביצוע תפקידיו. כך, למשל, הקצין היחיד הנושא באחריות המטה לכל משימות המודיעין הוא הקמ"ן. האם כאשר הוא ישן, מישהו יכול לקבל על עצמו את האחריות הזאת ולהסיר אותה מעל הקמ"ן? התשובה היא פשוטה: לא! חלק מתפקידיו מתבצעים אומנם על ידי עוזריו, אולם התפקודים המרכזיים והחלטות היסוד ("ההחלטות הקובעות")²⁶ הם של בעל התפקיד.

אסור ששני אנשים יקבלו החלטות קובעות "באותה המשבצת". את הטענה

הזאת אין כלל צורך להסביר. הכפלת בעלי התפקידים גורמת הן לשיבוש ביצירתה של תמונת המצב ובהערכת המצב של המפקדה והן לחוסר בהירות בחלוקת האחריות בין בעלי התפקידים. זאת נוסף על הפערים הנוצרים בין כך ובין כך מהחלפות המשמרות. המצב הזה גורם לכשלים בעבודת המפקדה - כשלים המתבטאים בכפילויות מחד ובהזנחת נושאים חשובים מאידך (נפילה בין הניסאות).²⁷ כפי שאמר הרמטכ"ל חיים לסקוב לחניכים בסיום קורס פו"ם: "במקום אחריותו הברורה של הפרט מתחיל במצבים כאלה להתפתח פיזור של אחריות. קצין המטה אינו מעביר עוד שיקולים אובייקטיביים ברורים ועצה אחת מפורשת למפקד".²⁸

אסור ששני אנשים יקבלו החלטות "באותה המשבצת". הכפלת בעלי התפקידים גורמת הן לשיבוש ביצירתה של תמונת המצב ובהערכת המצב והן לחוסר בהירות בחלוקת האחריות בין בעלי התפקידים



לקציני המטה אין סמכות משל עצמם. הפקודות שהם מוציאים וההוראות וההנחיות שהם נותנים הן בשם המפקד. המפקד אחראי להן, גם אם לא ידע על מתן אותן הפקודות על ידי מישהו מקציני המטה. בישליון כותב: "מאחר שהחלטות אלה נעשות על פי סמכות המפקד, הכרחי כי קצינים אלה יידעו ויבינו את מדיניות מפקדם ויתמכו בה בלב שלם. המפקד נשאר אחראי להחלטות המטה. נוהג זה, כאשר משתמשים בו כראוי, מחיש את הפעולה ומעלה את היעילות".²⁹

בהבינו את הרעיון הזה, ניתן להתבונן שוב באחריות המוטלת על קציני המטה ועל הצורך שלא לפזר את סמכויות המפקד יתר על המידה. ריבוי של קציני מטה מקשה על הבנת המפקד, שכן לכל אחד הבנה מעט שונה, ומספר רב של בעלי אחריות מקשה על יצירת הבנה משותפת של רעיון המפקד ואופן המימוש שהוא רוצה: "[למטה] מעמד של אלטר אגו (האני השני) של המפקד. יוצא כי המטה חייב להיות קבוצה קטנה ומלוכדת כדי שיוכל לפעול באופן תכליתי. הליכוד מקדם את קרבת הרוחות ואת שיתוף הפעולה מתוך הבנה הדדית שכה נחוצה לפעולתם של המטה ושל מפקדו".³⁰

עבודת הצוות היא רעיון מרכזי בהקשר של הצורך בצמצום המפקדות. אם רואים בעבודת המפקד והמטה עבודת צוות,³¹ קל להבין מדוע לא ניתן לעשות זאת עם מספר רב של קצינים ובתחלופה של קצינים. זאת נוסף על מוטת השליטה האנושית המוגבלת. ריצ'רד סימפסון כתב בסגנונו החד: "הצורך בעבודת צוות בין המפקד ולבין המטה מוסיף משנה תוקף לטיעונים הפיזיים בזכות מפקדות קטנות ממדים. גרמנים יוצאי הוורמכט רואים בכך תנאי הכרחי ליישומה של שליטה ראויה לשמה באמצעות הנחיות. על פי תפיסתם, מפקדה ברמה האופרטיבית איננה צריכה לכלול יותר מ-10 או 12 קצינים ומינימום של סגל עזר. הכוונה למינימום שבמינימום ולא לשובל הבטלנים המשתרך בעקבותיהם של מפקדי הכוחות האמריקניים או הבריטיים".³²

מעקרון עבודת הצוות ניתן להבין אם כן את הצורך בצמצום בקצינים במפקדה (כמו גם בבעלי הדרגות האחרות) ובמשמרות וכן את הצמידות של חללי העבודה. למרות הטיעון הברור והחד-משמעי בעד חללי העבודה הצמודים, התופעה הרווחת בצה"ל היא פיצול חללי העבודה במפקדה, ובעיקר ניתוק

מפריעים למפקדות הכפופות, כפי שכותב מפקד אוגדה בשל"ג: "באג"ם הגיס פעלו קצינים עוזרים רבים מדי. היו דרישות רבות ומיותרות לדיווחים ולעדכונים על ידי קצינים שונים, ופקודות סותרות הפריעו רבות לפעולה חלקה".⁴⁰

נוסף על כך, ההאזנה לרשתות של יחידות כפופות גורמת לאי-הבנות חמורות.⁴¹ כיום יכולות המפקדות הבכירות לצפות בכוחות הקדומניים הכפופים להן בעיקר באמצעות אמצעי התצפית האוויריים ולעקוב אחרי מיקומם באמצעות מערכות העזר לפיקוד ולשליטה המבוססות על משיבי מיקום ("איתורנים"). השימוש הרב באמצעים האלה לשליטה ולבקרה על הכוחות הכפופים מלמד על חוסר אמון בכפופים, האמורים לדווח את מה שנדרש וחיוני בלבד לרמה הממונה.⁴² גם בתוך המפקדה עצמה גורם הדבר לכשלים כמו למשל ל"רעש" ולהצפה של מידע, שמרביתו מיותר לרמת המפקדה, והוא מסיט מהמתמקדות בעיקר בגלל ידיעות רבות וטורדניות הנכנסות תחת ידיו של מנהל הלחימה ולהתעסקותו בתמונות מרתקות של לחימה ושל תקיפה על מסכי הפלזמה. ה"שולחנות" והאמצעים הנוספים גם מנתקים את הקשר הישיר והאישי החיוני בין קציני המטה של הרמות השונות,⁴³ ואובדת תמונת המצב הנוצרת באמצעות הדיווחים הבאים מלמטה.⁴⁴

אחת הטענות המרכזיות בזכות הוספתם של קציני מטה ושל מדורים היא הצורך לאסוף ולעבד מידע רב הזמין כיום ממקורות רבים ויעילים. השאלות המרכזיות והחשובות צריכות להישאל בהקשר הזה הן: האם זקוקים המפקדים לכל המידע הזה? האם הם עושים בו שימוש כאשר הם מעריכים את המצב ומקבלים החלטות? התשובה היא לא. גם אם האופן שבו מקבלים מפקדים החלטות בשדה הקרב הוא רצינולי ומתבסס על המתודות המסורתיות

בין המרכזים³³ השונים ההולכים ומתרבים. (בתחילה מדובר היה באג"ם ובמנהלה. לאחר מכן נוספו מרכזי המודיעין והאש). העניין הזה מאפשר באופן מובנה, כמעט אוטומטי, להגדיל את מספר הקצינים במפקדה. דומה הדבר לאוהל שבו ניתן להכניס 10 כיסאות. ברור שבחמישה אוהלים ניתן להכניס פי חמישה כיסאות.

לא רק זאת. הפיצול מחייב הקצאה של "קציני קישור" בין מרכז למרכז. כך, למשל, קצין התחזוקה העוצבתי "אינו יכול" לשבת בחמ"ל העוצבה, משום שהוא "מפקד מרכז", ובה בעת הוא אינו יכול לתפקד בלי לדעת מה קורה בחמ"ל שבו נוצרת תמונת המצב, ובו מתקבלות ההחלטות. במצב כזה נוצר תפקיד של "קצין קישור" תחזוקה בחמ"ל.³⁴

במקומות אחדים, "באופן טבעי", נוסף בעל תפקיד: "קצין קישור" נוסף שתפקידו לקשר בין "קצין הקישור" בחמ"ל לבין המרכז.³⁵ מעבר להתנפחות גורם הפיצול למרכזים לבעיית התנתקות בין הפונקציות המרכזיות של המפקדה. הנתק חמור עד כדי כך שמחקר שהתבצע באמצע שנות ה-80 גרס שקיים נתק מדאיג בין מרכז האג"ם למרכז המודיעין - נתק שגורם לכך שהמודיעין אינו מביין את צורכי המבצעים, שהקמ"ן אינו מעורב בעבודת "המחשב" (כלומר, בעבודת המפקד והמטה) ושנתוני המודיעין אינם מתקבלים באג"ם.³⁶

ישנה אי-הבנה בכל הנוגע לקשר בין המבצעים למודיעין ובין בעלי התפקידים העוסקים בתחומים האלה. הקרבה הפיזית בין בעלי התפקידים והגופים התומכים אותם היא גורם משמעותי בתפקוד המפקדות.³⁷ ההתפצלויות וההתנתקויות גורמות לנתק ולמהומה גם בתוך המרכזים עצמם ובין המכלולים³⁸ המרכיבים אותם.³⁹ כך, למשל, ניתן לראות מרכזים שהתפצלו עד כדי כך שהוקם בהם מדור אינטגרציה או מכלול תמרון המוקם במרכז אג"ם אוגדת! גם התופעה המכונה "שולחנות כפופים או ממונים" (מערך "השולחנות" להאזנה ולקישור הרמות הכפופות) לא רק שאין בה תוחלת מעשית, אלא גם אסור שתתקיים משום הנוק שהיא גורמת. הקצינים האלה

"רוכב שמיים", מזל"ט המשמש "עיניים" למג"ד | כיום יכולות המפקדות הבכירות לצפות בכוחות הקדומניים הכפופים להן בעיקר באמצעות אמצעי התצפית האוויריים ולעקוב אחרי מיקומם באמצעות מערכות העזר לפיקוד ולשליטה המבוססות על משיבי מיקום ("איתורנים")





האחרונות. כל אלה הם עדות להתרחקותו של צה"ל מתפיסת הפיקוד והשליטה הרשמית שלו ומזו הרווחת בצבאות המודרניים מאז מלחמת העולם השנייה - תפיסת הפיקוד-משימה.⁵¹ הסיבות להתרחקות הן חשובות ומגוונות,⁵² אבל בהקשרן של המפקדות הוביל הדבר להגדלת כוח האדם הנדרש כדי לפקח על הדרגים הכפופים, להפיק נתונים, לקבל החלטות שנועדו למפקדי המשנה, לקיים קבוצות עבודה וריטואלים שאין בהם צורך ולבסוף להפיק מסמכי תוכניות ופקודות בנפח שאיננו נדרש בפיקוד-משימה.

הגורמים המסייעים לניפוח המפקדות

ישנן סיבות נוספות התורמות לניפוח המפקדות: האופן שבו מאורגנות ומפוצלות מפקדות העוצבות, האופן שבו מבוצעים תרגילי המפקדות, קביעת דרגות גבוהות יותר לתפקידים והפחתת הדרישות מבעלי התפקידים, עודף הקצינים בצה"ל וקיומו של "בית הלורדים".

• פיצול המפקדות

התופעה של פיצול מפקדות העוצבות - בכל הרמות - קיימת בכל הצבאות. היא נובעת מהצורך לשלוט על הכוחות הלוחמים הנעים והמתמרנים בשדה הקרב המודרני ומיכולות התקשורת והתקשוב המודרניים.⁵³ בהקשר לכך ניתן לראות שתי תופעות העוללות לגרום לניפוח מיותר של המפקדות. התופעה הראשונה היא אופן פיצול המפקדות. המפקדות יפוצלו לתפקידים הקשורים למרחבי המבצעים של העוצבה ולגודלם. כלומר מהמפקדה תפוצל מפקדה קדמית שתפקידה לשלוט במבצעים שבקו המגע ולעיתים גם מפקדה עורפית שתפקידה לשלוט במבצעי העורף, שעיקרם תנועת כוחות ולוגיסטיקה וגם אבטחתו של מרחב העורף.⁵⁴ המפקדות חלופיות זו לזו רק באופן חלקי ורק במקרה הצורך. מבנה וארגון מסוג זה גורמים לחפיפה בפעולות, להימצאותם של קצינים שבחלק מהזמן אין בהם צורך ולבעיות בארגון הפיקוד והשליטה

של הערכת המצב ושל תכנון, הרי הם משתמשים במידע מועט.⁴⁵ זו, למשל, טענתו של סטור (Storr). הוא כותב שהמפקדים בשדה הקרב משתמשים במעט מאוד מידע. לכן המאמץ לאיסוף מידע ולעיבודו הוא לא פרופורציונלי לתועלת שהוא מביא.

התוצר העיקרי של קבלת החלטות הוא פקודת המבצע. זו צריכה להיות קצרה ביותר, כפי שהייתה בעבר.⁴⁶ להכנתה של פקודת מבצע מקצועית וקצרה נדרש מספר מועט של קציני מטה המסייעים למפקד בתהליך הערכת המצב ובתכנון ומעבדים את החלטתו לפקודה,⁴⁷ כפי שהדבר קורה בניהול הקרב, בנוהלי הקרב המהירים ובמצבים הקשים ביותר. יתר קציני המטה עסוקים בתהליכי שגרה של עיבוד מידע, שהוא לא כל כך חיוני, או בקבלת החלטות מינוריות שעדיף היה להשאירן לכפופים.

נוסף על כך, בשדה הקרב יש צורך לקבל החלטות במהירות. בעת לחימה חשוב יותר לקבל החלטות במהירות מאשר לקבל החלטות טובות יותר.⁴⁸ מהסיבות האלה - גם המבצעים וגם אלה הנובעות מהגורם האנושי - נדרשת מפקדה קטנה יותר.⁴⁹ מפקד הפיקוד המשולב האמריקני (JFCOM) כתב אשתקד חוות דעת והנחיות בנוגע לתפיסה שכונתה "מבצעים מוכוונים תוצא" (Effects Based Operations – EBO). הוא קובע שהגישה הזאת וגישות דומות לה יחדלו מלהיות בשימוש הפיקוד שהוביל אותן בשנים האחרונות. בין יתר הסיבות לכך הוא כותב: "היא מקדמת את הריכוזיות ומדרדרת את המפקדה לעיסוק בזוטות ובפרטים התפלים. התפיסה אינה מונגהת על ידי הפיקוד, אלא מנוהלת על ידי המטה".⁵⁰

ההנחה השגויה שניתן לדעת על האויב עד הפרט האחרון וכן הסגידה לאש ולמטרות התקיפה הביאו לגידול במנגנוני המודיעין והאש - חלקו חיוני וחלקו מיותר. כך התפתחה הגישה שלפיה התחומים האלה הם בית חרושת לייצור מטרות ולא חלק מעבודת מטה צבאית התומכת במפקד. העניין הזה חשוב משום שמחשבות ותפיסות שכאלה היו נחלתו של צה"ל במהלך השנים

על המבצעים השונים המתקיימים במרחב שבאחריות העוצבה.⁵⁵ התופעה השנייה היא נטיית המפקדים להגדיל את חבורת הפיקוד הקדמית (חפ"ק), להפוך אותו למפקדה פרטית ומנותקת משלהם הפועלת לעיתים קרובות ללא קשר עם המפקדה העיקרית ובכך מנטרלת אותה. מכיוון שלא ניתן לפעול בלי המפקדה העיקרית, הרי יכולות הפיקוד והשליטה של המפקד נפגעות, ולא ניתן לקיים את הרציפות ואת ההמשכיות בלחימת העוצבה.⁵⁶

על פי סימפיקין, חפ"ק צריך שיכלול את המפקד ושני קציני מטה.⁵⁷ ספר מבצעי הגיס האמריקני מ-1996 מורה על צמצום קציני המטה בחפ"ק ומציין שהללו צריכים להיות קציני מטה זוטרים, שכן מקום הבכירים במפקדה.⁵⁸ זאת משום שלא ניתן לקיים את עבודת המטה החיונית מהחפ"ק. "המטה מקומו במפקדה העיקרית - שם יש לו התנאים הנחוצים לביצוע משימותיו. על פי קביעות מפורשות של הרמטכ"ל, קצין מטה הנלקח לחפ"ק מפסיק למעשה למלא את תפקידו".⁵⁹

על הצורך לצמצם את החפ"ק ולשלוח לשם קצינים זוטרים יחסית קיימת הסכמה כמעט גורפת בין המפקדים,⁶⁰ אך לעיתים נוטים גם החפ"קים להתנפח. ניתן אפוא לסכם שפישול המפקדות לעיקרית, לעורפית ולחפ"ק בצורה לא נכונה הוא גורם נוסף לגידול מיותר במספר הקצינים ובעלי התפקידים בהן.

• תרגילי המפקדות

התרגילים הם גורם משבש מרכזי בהבנת עבודתן של המפקדות ומהגורמים המובילים לניפוחן. מתוך רצון לנצל את האימונים הקצרים ולהפיק מהם את המרב מתורגלים נושאים רבים בפרקי זמן מוגברים, לעיתים במקביל. כפי שקבע סגן הרמטכ"ל ב-1988: "התנאים הבלתי מציאותיים שבהם מתנהלים התרגילים מביאים לדרישות להגדלת המפקדות ולסרבולן".⁶¹ הרושם הנוצר בתרגילים הוא שקצין המטה אינו יכול להשתלט על המידע שמגיע אליו,⁶² וכן הוא נדרש להימצא בזמנית בכמה קבוצות עבודה. המצב הזה מחייב את קצין המטה "להתפצל" למשימות רבות, ולכן נוצר הצורך "לשכפל". לא כך יהיה בקרב. בקרב לא תדלג המפקדה העיקרית בזמן שיתבצע נוהל קרב

סגן הרמטכ"ל קבע כבר ב-1988: "התנאים הבלתי מציאותיים שבהם מתנהלים התרגילים מביאים לדרישות להגדלת המפקדות ולסרבולן"



משמעותי, ולמרבית ההפתעה גם לא יגיעו אליה ידיעות ומידע חיוני רבים כל כך.⁶³ אחד "הלקחים" הקבועים מהתרגילים הוא הצורך להוסיף קצינים ובעלי דרגות אחרות. לכן לא מפתיע שהגוף המאמן מפקדות מצביע על כך בתחקיריו בנושא הפו"ש במפקדות העוצבות: "על מנת לנהל את הקרב לאורך ימים יש לגבש 2.5-3 משמרות במפאו"ג, להגדיל את מספר הקצינים בחטיבה, בדגש על תחום המודיעין והאש (לעצור את שחרור "הקצינים המיותרים")".⁶⁴ פרקינסון לא היה מנסח זאת טוב יותר.⁶⁵

• קביעת דרגות גבוהות יותר לתפקידים והפחתת הדרישות מבעלי התפקידים בסוף שנות ה-70 טען קצין הנדסה ראשי, תא"ל אבישי כ"ץ: "אם בחיל הנדסה

האמריקני דרוש סא"ל אחד כדי לפקד על כוח מורכב ביותר במשימותיו, בכושרו ובאמצעי לחימתו - בעוד שעל כוח ישראלי דומה מופקדים אל"ם וארבעה סא"לים - ניתן לעשות זאת גם אצלנו".⁶⁶

קהנ"ר הצביע על דרגות מפקדי היחידות, אולם התופעה הזאת בולטת במיוחד במפקדות הבכירות. לדוגמה, במחקר שנעשה בסוף שנות ה-70 נמצא שמספר התפקידים הראשיים במפקדת אוגדה (מפאו"ג) בצה"ל הוא פי 1.4 מאשר במפקדת אוגדה אמריקנית ופי 1.8 מאשר במפקדת אוגדה בריטית. סגלי האג"ם במפקדות האוגדה והחטיבה בצה"ל גדולים פי 2 מהמקובל בצבא ארה"ב ופי 2.4 מהמקובל בצבא בריטניה. כוח האדם לניהול מאמץ המנהלה (תחזוקה ושלישות) גדול במפקדת האוגדה בצה"ל פי 1.7 מאשר במפקדת אוגדה אמריקנית.⁶⁷

בבחינה שביצע אגף התכנון ב-1984 הוא השווה בין אוגדה אמריקנית לאוגדה בצה"ל מבחינת היחס שבין אנשי המפקדה לבין הכוחות הלוחמים והאמצעים העיקריים (טנקים, תותחים וכדומה). הבחירה בהשוואה לאוגדה האמריקנית מתבססת על כך שהיא מתאפיינת בתקורות גדולות משל צבאות מערביים אחרים דוגמת צבאות גרמניה ובריטניה. מסקנתו של אגף התכנון הייתה ש"על פי המודל האמריקני ניתן לצמצם את המפקדות באוגדה ב-50%, שהם כ-1,000 תקנים".⁶⁸

כיום המצב עוד פחות טוב. לדוגמה, אם תקן קצין המודיעין של מפקדות הפיקודים היה עד 1973 סא"ל,⁶⁹ הרי כיום במחלקת המודיעין של אחד מהפיקודים המרחביים במלחמה יושבים תא"ל, 7 אל"מים ו-6 סא"לים!

הצבת בעל דרגה בכירה בתפקיד המיועד לבעל דרגה נמוכה מעידה על פיחות באיכויות הביצועים של בעלי התפקידים ועל פיחות בדרישות המפקדים מהם.⁷⁰ זאת ועוד. קביעת דרגה גבוהה יותר לתפקיד - לעיתים כתוצאה מוותק הקצין או מסיבות פרטיות אחרות - מובילה בהמשך להעלאת הדרגה לבעלי תפקידים דומים במפקדות אחרות, ומכאן קצרה הדרך להעלאת הדרגה לבעלי התפקידים המקבילים באותה המפקדה מתוך עקרון ההצמדה. כך, לדוגמה, מתן דרגת אל"ם לקצין האג"ם של פיקוד הדרום לאחר מלחמת יום הכיפורים גרמה לכך שהדרגה הזאת ניתנה לכל קציני האג"ם הפיקודיים וכן לקציני המטה האחרים בפיקוד. מובן שקביעת דרגה גבוהה יותר לתפקיד גוררת אחריה בדרך כלל את התוספת "המתחייבת" של כפופים.

לעומת זאת התופעה ההפוכה של קביעת דרגה נמוכה יותר לתפקיד כמעט שאינה קיימת. כך, למשל, לאחר מלחמת לבנון השנייה (אם כי התהליך החל עוד לפני) הוחלט להפריד בין מפקד האגד הארטילרי האוגדתי לבין קצין המטה לענייני האש באוגדה (שכונה בעבר מס"א - מפקד סיוע אש - וכיום מכונה מפקד מרכז האש). דרגת האל"ם של קצין המטה מקורה בהיותו מפקד האגד, אולם כאשר פוצל התפקיד לשני קצינים, לא הורדה דרגתו של קצין המטה לענייני אש לדרגת סא"ל, שהיא דרגתם של שאר קציני המטה באוגדה. כאמור, התוצאה של התהליך הזה היא הפחתת הדרישות מבעלי התפקיד, כולל הציפיות מרמת הכשרתם ואימונם, והפחתת הדרישות והציפיות מהתפקיד עצמו.

• עודף הקצינים בצה"ל וקיומו של "בית הלורדים"

גורם נוסף המאפשר את ניפוח המפקדות הוא עודף הקצינים בצה"ל וקיומו של "בית הלורדים". מספר הקצינים המוכשרים מדי שנה בבה"ד 711 וגם מספר הקצינים המשרתים בסדיר ובמילואים הם חסרי פרופורציה למספר החיילים המשרתים באותן היחידות.⁷² בין הסיבות לכך ניתן למנות את מודל הגיוס והשירות של צה"ל ואת העובדה שהנגדים והאזרחים עובדי צה"ל אינם נחשבים לגורם משמעותי ביחידות ובמפקדות הקרביות. משום כך המשאב המצוי בשפע - הקצינים - מאפשר הקמת מפקדות אשר לעיתים הן חסרות כוחות לוחמים משלהן, וגם לא ניתן להכפיף להן כוחות ממקורות אחרים.⁷³





כוחות מילואים בכניסה לרצועת עזה במבצע "עופרת יצוקה" | ניפוח המפקדות בא תמיד על חשבון המערכת המזעילה - הכוחות הלוחמים - גם מבחינת המשאבים וגם מבחינת העשייה ותשומת הלב

סיכום: מהי האלטרנטיבה?

האם אפשר אחרת? האם ניתן לבצע את המלאכה באמצעות מפקדות מצומצמות יותר? ניתן ללמוד מאירועים היסטוריים שהם רלוונטיים גם למתרחש כיום, כמו למשל מה שאירע במפקדותיהם של קסלרינג, מפקד הכוחות הגרמניים באיטליה, או של רומל במדבר המערבי.⁷⁶ כן ניתן ללמוד ממפקדתו בת 60 האנשים בלבד של פילדמרשל סלים שפיקד על קורפוס בורמה בנסיגה הארוכה מפני היפנים ב-1942.⁷⁷ ייתכן שניתן ללמוד גם מגודלן של מפקדות צה"ל בראשיתו, במלחמת העצמאות.⁷⁸ מי שאינם חושבים כי ניתן ללמוד מן העבר יאמרו שהשוואה בין גודלן של המפקדות במלחמת יום הכיפורים לגודלן היום אינו רלוונטי. הם יתנו הסברים על התרחבות התפקודים, על הוספת התפקידים, על זרם הנתונים, על עומס העבודה ועל העלייה באחריות שנדרשת מבעלי התפקידים. אם ההיסטוריה אינה משכנעת, אולי ניתן ללמוד מהקורה היום? גם כיום פועלות מפקדות עוצבה בצה"ל בעומס רב, 365 יום בשנה, 24 שעות ביממה. מדובר במפקדות האוגדות והחטיבות המרחביות. העומס המוטל עליהן אולי אינו רב כמו במלחמה, אך מדובר בעומס רב מאוד ולאורך זמן. למרות זאת מדובר במפקדות רזות, יחסית. דוגמה נוספת: למג"ד הטנקים, לעוזריו ולטנקיסטים הלוחמים לא ניתן להוסיף בעלי תפקידים ומכפילים, והם לא יזכו למשמרות במלחמה, אלא יאלצו לפעול במשך כל המלחמה ולהסתפק בשעות מנוחה מעטות. לעומת זאת ישנה אפשרות טכנית להגדיל את המפקדות ואת המטות עד בלי די.

הדבר מאפשר גם להוסיף קצינים, אשר מטבע הדברים מתנדבים, למפקדות גם באמצעות תוספת תקנים וגם בלעדית. העניין הזה גורם למספר מכשולים נוספים לתפקוד המפקדה.

תופעה מוכרת במפקדות היא קיומו של "בית הלורדים" - קצינים ותיקים, מנוסים ומסורים שסיימו תפקידים ואינם משובצים בתפקיד מוגדר אחר, אך נמצאים שם לאור ניסיונם במפקדה.⁷⁴ אין להם אחריות, אך הם למעשה מאפשרים כפילויות של בעלי תפקידים, יוצרים משמרות ומוסיפים תפקידים חדשים - כלומר גורמים לפיצול האחריות ולתופעות נוספות שכבר נידונו לעיל. נוסף על כך הימצאותם משבשת את הארגון ואת ההיררכיה במפקדה. כך, למשל, ניתן לראות לעיתים תא"לים ואל"מים העוסקים בעבודה שיועדה לרס"נים או לקצינים בדרגות נמוכות יותר, אשר אמורים להיות כפופים לסא"ל או אף לבעל דרגה נמוכה יותר.⁷⁵ כאן המקום לשאול: האם אין משמעות לדרגות ולהיררכיה הצבאית?

להוספת בעלי תפקידים במפקדה ובהם בעלי תפקידים מרכזיים, דוגמת רמ"ט וקציני מטה ראשיים, יש השפעות נוספות המחלישות את המפקדה. כך, למשל, כאשר מאמנים את המפקדה, נדרשים לאמן הרבה יותר אנשים. נוסף על כך עבודת הצוות אינה אורגנית משום שבעלי התפקידים מתחלפים בתדירות גבוהה, ולרוב אין סנכרון ביניהם. כן קיים קושי להגיע לבקיאיות הנדרשת בתוכניות המבצעיות (קבוצות תכנון, קפ"קים, סיורים וכד') אצל ה"כפילים", ולעיתים לא ניתן לקיים את האירועים האלה באופן הולם מפאת עומס המשתתפים.

השפעות נוספות חשובות, אך פחות מרכזיות, הן תוספת ימי המילואים, תוספת כלי הרכב, המעטה הלוגיסטי הנדרש והקושי להניע את המפקדה ולדלג אותה. מפקדות גדולות לא ישרדו את שדה הקרב המודרני מול התקפות אויב מהאוויר, יבירי תלול מסלול ובלוחמה אלקטרונית.

אנחנו נדרשים לחזור לעקרונות הבסיסיים, להתעלם מהעומס המלאכותי שיוצרים התרגילים, לשוב לעקרונות הפיקוד-משימה הרלוונטיים היום כמו בעבר⁷⁹ לקיים בירור יסודי על מהות תפקידיהם של הרמ"ט ושל קצין האג"ם ועל יחסי הגומלין בינם לבין עצמם ובינם לשאר קציני המטה, לצמצם באופן דרסטי את היקפם של כוח האדם ושל מרחבי העבודה ולוודא הכשרה ואימון מתאימים. בדיוק כפי שקבע ראש מה"ד במסגרת תהליך ייעול הפו"ש של שנות ה-80: "המאמץ שקיבל תנופה לאחר של"ג התבטא בשיבה לכללים של התורה הצה"לית המקורית תוך ההתאמות הנחוצות לשדה הקרב הנוכחי והעתידי"⁸⁰.

גם לאחר בחינה מדוקדקת של התפקודים החדשים בשדה הקרב שמחייבים בעלי תפקידים חדשים, צריכים המבנה והארגון של המפקדות להתאים לעקרון הפו"ש "פשטות וצמצום", הגורס בהקשרנו את הדברים הבאים: מטות קומפקטיים ורזים, מעוטי פונקציות וגופי משנה כמו "גופי עזר", "מרכזים", "תאים" וכד'; צינורות פנימיים וחיצוניים צרים, מעטים ככל האפשר וקצרים (כלומר, מיעוט גורמי ביניים מעורבים); תהליכים פשוטים וקצרים - מעוטי "כינוסים", "קדמים", "פורומים" וכד'; חללי עבודה ובראשם החמ"ל - מעטים ככל האפשר ואחודים, כלומר, יש לשאוף להרכב הבסיסי של החמ"ל האחוד, בהובלת גורם המבצעים, וששאר הגורמים מחוברים אליו.⁸¹

יש לנצל את כניסתן של מערכות העזר לפיקוד ושליטה למפקדות (צי"ד) לארגון מחדש של המפקדות באופן מצומצם על בסיס העקרונות שפורטו. איכות ממלאי התפקידים (המפקדים וקציני המטה), הכשרתם ואימונם הנוכחים חשובים מהמתקנים, מהתקנים ואף מהפרוצדורות. יש להכשיר לתפקידם את המפקדים ואת בעלי התפקידים (הרמ"ט, קצין האג"ם וקציני המטה האחרים), להפעילם באופן הנכון על ידי המפקדים ולאמן שוב ושוב את המפקדות, כי אין קיצורי דרך.

המפקדות עסוקות בניהול העשייה ולא בעשייה עצמה, שהיא הלחימה. במילים אחרות: ניפוח המפקדות בא תמיד על חשבון המערכת המועילה - הכוחות הלוחמים - גם מבחינת המשאבים וגם מבחינת העשייה ותשומת הלב. מפקדות נפוחות לא יתפקדו ולא יתפקדו, והמפקדים לא השתמשו ולא ישתמשו בהן. אז למה אנחנו ממשיכים לבנות אותן?

הערות

1. אני מודה לרבים שסייעו באיסוף החומרים והתייחסו למאמר בשלבי הכתיבה השונים, ובעיקר לד"ר יוסי הוכבאום, לבני עמידרו, לרס"ן דן פיוטקין, לרס"ן עוזי בן שלום, לד"ר גיל"עד אריאלי, לשמואל שמואל ולאורה גזית. הטעויות והדעות הן שלי בלבד.
2. **ללא מדים**, יולי 2000
3. לורנס פיטר, **הפירמידה הפיטרית**, הוצאת מילכה, 1986
4. J. P. Storr, **The Command of British Land forces in Iraq March To May 2003**, British Army; מקס הסטינגס, **ארמגדון - הקרב על גרמניה 1944-1945**, הוצאת דביר, 2007, עמ' 217: "מפקדת קבוצת הארמיות 12 של ברדלי מצאה תעסוקה זו או אחרת ל-5,000 איש, והמטה המנופח הידוע לשמצה של אייזנהאואר היה גדול פי שלושה. היה צורך להאכיל בירוקרטים בטלנים ולא יוצלחים רבים".
5. **עקרונות ארגון צה"ל**, 1987, מסמך פנימי בצה"ל
6. **"מה תקנה לניפוח מטות?"**, **מערכות ע'**, ספטמבר 1951, עמ' 73
7. עמוס קובץ' ונעמי אביגדול, **החפ"ק במפא"ג 2000**, דצמבר 2001, מסמך פנימי בצה"ל; אלישיב שמשי, **כוחם להכריע**, משרד הביטחון, 2007, עמ' 192
8. **המאמץ לייעול הפו"ש ביבשה - תמונת מצב והמלצות**, 1987, מסמך פנימי בצה"ל. הוא טועה: אחד מלקחיה של מלחמת ששת הימים היה ש"ש לצמצם את מפקדת האוגדה (המסורבלת מדי כיום). **לקחי מלחמת ששת הימים (סיכום ראשוני)**, יולי 1969, מסמך פנימי בצה"ל
9. ראו לדוגמה: **תחקור הפו"ש במלחמה בחזבאללה והשלכתו על**

1. **תפיסת הפו"ש בעידן צי"ד**, 2006, מסמך פנימי בצה"ל; משה שמיר, **המלחמה כנגד חיזבאללה - סוגיות בפיקוד ושליטה**, 2008, מסמך פנימי בצה"ל; גיורא סגל, **המלחמה בחיזבאללה 2006 - התפיסה, התורה, פיקוד ושליטה, והפעלת הכוח**, מסמך פנימי בצה"ל; אורן אבמון, "ללמוד מניסיונם של אחרים", **מערכות 420-421**, ספטמבר 2008, עמ' 96-99
10. מיכאל סגל והדס מינקר-ברנד, "מפקדים ומפקדות - מספר הבנות ממלחמת לבנון השנייה", **פסיכולוגיה צבאית מס' 6**, יולי 2008, עמ' 97-130
11. אבמון, **שם**, עמ' 99; עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, שוקן, 1987, עמ' 140-187
12. קולונל ג"ר בישליין, **מנהל צבאי והגנה לאומית**, מערכות, 1954; מתתיהו פלד, "עבודת מטה בצה"ל", **מערכות 130**, 1960, עמ' 28, 37; בנימין עמידרו, "המפקדה העוצבתית - כיצד התנפחה ואיך לרפאה", **מערכות 236**, 1974, עמ' 38-43; בנימין עמידרו, "המפקדה העוצבתית המפוצלת, למה וכיצד", **מערכות 237**, יוני 1974, עמ' 31-37; כתריאל בן אריה, **תולדות התפתחות המטה**, 1988, מסמך פנימי בצה"ל; **ספר מידע 1 - המטה**, 2009, מסמך פנימי בצה"ל
13. **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה**, 2006, מסמך פנימי בצה"ל
14. **עבודת המפקד והמטה**, 1993, מסמך פנימי בצה"ל; **עקרונות ארגון צה"ל**, 1987, מסמך פנימי בצה"ל
15. Gen. William E. DePuy, "Concepts of Operation: The Heart of Command, The Tool of Doctrine, ARMY, August 1988, p. 29
16. בישליין, **שם**, עמ' 98-101
17. גיורא סגל, **שם**
18. מסמכים פנימיים בצה"ל. מנ"ח כזה סיפר שהובא לאוגדה באופן פרטי על ידי מפקד האוגדה מכיוון שזה לא סמך על בעלי התפקידים הרגילים והקבועים. מדובר היה במעין מינוי אישי.
19. **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה**, מסמך פנימי בצה"ל
20. **שם**
21. רובי קפלן וגדעון חושן, **תפקוד האג"ם באוגדה בניהול קרב - ממצאי מחקר**, 1990, מסמך פנימי בצה"ל
22. גבריאל סיבוגי, "על הפיקוד בצה"ל", **עדכן אסטרטגי** - פרסום של המכון למחקרי ביטחון לאומי, כרך 9, גיליון 4, מרס 2007, [http://www.inss.org.il/upload/\(FILE\)1193581157.pdf](http://www.inss.org.il/upload/(FILE)1193581157.pdf)
23. לדוגמה: שני קציני אג"ם לאותה העוצבה
24. דוגמה קלסית היא החלפת מפקדי הצבא של רומי מדי יום במהלך המלחמה נגד חניבעל, ובמיוחד התבוסה בקרב קנה (216 לפנה"ס), **קרבות מופת**, 1956 (הדפסה חוזרת 1989), מסמך פנימי בצה"ל
25. **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה**, להרחבה ראו: אג"ם-תוה"ד, **אחריות וסמכות בצבא**, 1999, מסמך פנימי בצה"ל
26. **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה**
27. רובי קפלן וגדעון חושן, **תפקוד האג"ם באוגדה בניהול קרב - ממצאי מחקר**, 1990, מסמך פנימי בצה"ל
28. חיים לסקוב, "מחלות מטה ופיקוד - ומניעתן", **מערכות קל"ב**, דצמבר 1960, עמ' 19
29. בישליין, **שם**, עמ' 15
30. **שם**, עמ' 167
31. **חטיבת חי"ר מוגברת**, 1951, מסמך פנימי בצה"ל; ב"ה לידל הארט, **מחשבות על המלחמה**, מערכות, 1989, עמ' 100; US Army, FM-6.0, www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/6-0/appc.htm
32. ריצ'רד סימפסון, **מרוץ אל העתיד, מחשבות על המלחמה במאה ה-21**, מערכות, 1999, עמ' 317
33. מרכז הוא מרכיב מהמפקדה שבו מכונסים ופועלים, בסמיכות ובקרבה בלתי אמצעית ככל האפשר, האגף המתאם וכל גורמי המטה המקצועי המתואמים על ידו.



ראו: רובי קפלן וגדעון חושן, **תפקוד האג"ם באוגדה בניהול קרב - ממצאי מחקר**, 1990, מסמך פנימי בצה"ל; **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 1,309; על כך במלחמת לבנון השנייה ראו: **המלחמה בחזבאללה יולי-אוגוסט 2006**, **דו"ח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, מסמך פנימי בצה"ל וגם משה שמיר, **המלחמה כנגד חזבאללה - סוגיות בפיקוד ושליטה**, מסמך פנימי בצה"ל

57. סימפוקן, **שם**, עמ' 319

58. **הגיס בצבאות המערב**

59. **המאמץ ליעול הפו"ש ביבשה - תמונת מצב והמלצות**, מסמך פנימי בצה"ל

60. **החפ"ק במפא"ג 2000**: ראו גם עמידרו, "המפקדה העוצבתית המפוצלת, למה וכיצד", **שם**, עמ' 33-34

61. **יעול הפו"ש ביבשה - דיון בפורום מטכ"ל**, 1988, מסמך פנימי בצה"ל

62. **שיפור ויעול המפקדה העוצבתית**

63. **תורת האימונים**, 2006, מסמך פנימי בצה"ל

64. **תחקור הפו"ש במלחמה בחזבאללה והשלכתו על תפיסת הפו"ש בעידן צי"ד**

65. על חוק פרקינסון הקובע שהמטה גדל כאשר מתמעטות המשימות ראו: דוד דרי ואריה נאור, **יסודות המנהל הציבורי**, יחידות 3-4, האוניברסיטה הפתוחה, 1997, עמ' 38-41

66. **במחנה**, 7 בפברואר 1979

67. **מפקדת האוגדה בצבאות זרים**, 1979, מסמך פנימי בצה"ל

68. **השוואת אוגדה משוריית בצה"ל ובצבא ארה"ב**, 1984, מסמך פנימי בצה"ל

69. על התקן ראו: **המודיעין הקרבי**, 1966, מסמך פנימי בצה"ל. שמות ופרטים ראו אצל דני אשר (עורך), **הסורים על הגדרות - מפקדת פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים**, משרד הביטחון, 2008

70. **ולד, שם**, עמ' 155

71. לפי ההערכות מכשיר צה"ל בכל שנה כ-5,000 קצינים.

72. **ולד, שם**, עמ' 149-159

73. אברהם אדן, "איכות וכמות במלחמת יום הכיפורים", בתוך צבי עופר ואבי קובר (עורכים), **איכות וכמות - דילמות בבניין הכוח הצבאי**, מערכות, 1985, עמ' 289

74. לניסיון היועצים יש כמובן יתרון, אבל יש לזכור שהם רק יועצים. ראו: ב"ה לידל הארט, **שם**, עמ' 297

75. תצפית אישית, נובמבר 2008

76. בנימין עמידרו, "המפקדה העוצבתית - כיצד התנפחה ואיך לרפאה", עמ' 38; על אופן עבודתה של מפקדת קורפוס אפריקה ועל מיעוט קציני המטה בה ראו: פון מלנתין, **קרבות שריון**, מערכות, 1960, עמ' 45-50

77. עוד על מספר קציני המטה ועל היחס ביניהם לבין הכוחות הלוחמים ראו: Martin van Creveld, **Fighting Power - German and U.S. Army Performance 1939-1945**, Greenwood Press, Connecticut, 1982; U.S. War Department, **Handbook on German Military Forces**, 1945 (1990). לדוגמה: תקן קציני המטה של דיוויזיה גרמנית היה 21-23 קצינים מול תקן של 13 אלף חיילים.

78. לדוגמה ראו: אברהם אילון, **חטיבת גבעתי במלחמת הקוממיות**, מערכות 1959, עמ' 47-49 על המבנה של מטה חטיבת גבעתי שפיקדה על אלפי חיילים במרחבים עצומים בעשרות ואף במאות קרבות, שבהם היו לה מאות הרוגים. על ההקמה, המיסוד והגידול של מפקדות החטיבות בצה"ל בעת הקמתו ראו: יואב גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, יד יצחק בר-צבי, 1986, עמ' 211 ואילך

79. אבי דהן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון", **מערכות** 410-409, 2006, עמ' 20-25, Jim Storr, "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command", **Defence Studies**, Vol. 3, No. 3, 2003, pp. 119-129. מאיר פינקל, על הגמישות, מערכות, 2007, עמ' 138-147

80. **המאמץ ליעול הפו"ש ביבשה - תמונת מצב והמלצות**

81. **עקרונות ארגון צה"ל**

34. זה אינו מהות תפקידו של קצין הקישור. הוא נועד לקשר בין יחידות במדרג או יחידות שכנות ולא בתוך המפקדה, וגם זה בצמצום המרבי. ראו לדוגמה: **לוחמת שריון**, 1965, מסמך פנימי בצה"ל; אל"ם ב' אבירטמר, "קציני קישור במפקדות עוצבות", **מערכות קב"ג**, פברואר 1960, עמ' 28-33

35. תצפית אישית בתרגיל אוגדה

36. גדעון חושן ואחרים, **המודיעין באוגדה - סיכום ביניים**, 1985, מסמך פנימי בצה"ל

37. **עקרונות ארגון צה"ל; שיפור ויעול המפקדה העוצבתית**, 1987, מסמך פנימי בצה"ל

38. מכלול הוא גוף משנה של מרכז שבו מכוונס ופועל הסגל של כל מחלקה במטה העוצבה.

39. ראו לדוגמה: משה קרס, אורי נאות ועירית טלמור, **המידע בעת ניהול קרב - ממצאי מחקר**, 1993, מסמך פנימי בצה"ל

40. תא"ל עמואל סקל, **סיכום לקחי של"ג של עוצבת סיני**, מסמך פנימי בצה"ל

41. זכורה לרעה ההבנה שנוצרה במטכ"ל ב-8 באוקטובר 1973 שכוחות פיקוד דרום חצו את התעלה. מדובר היה באי-הבנה שנגרמה מהאזנה של מצפ"ה לרשתות חטיבתיות. ראו: רונן ברגמן, **מלחמת יום כיפור - זמן אמת**, ידיעות אחרונות, 2003, עמ' 123-124

42. Michael D. Grice, "Distributed Operations: Is the Marine Corps Ready?" **Marine Corps Gazette**, March 2008, p. 21

43. **שיפור ויעול המפקדה העוצבתית**

44. אל"ם תמיר היימן, "הפעלת חטמ"ר בעידן צי"ד - סוגיות פיקודיות בהפעלת מערכות 'משואה' בעימות מוגבל", בתוך משה שמיר וצבי עופר (עורכים), **עיניים בלחימה בעימות המוגבל ובפיקוד ושליטה בעידן המידע**, 2005, מסמך פנימי בצה"ל

45. Jim Storr, "The Commander as Expert", in David Potts (ed.) **The Big Issue: Command and Combat in the Information Age**, DoD Command and Control Research Program, 2003, pp. 95-111. מסמך פנימי בצה"ל. ראו גם דעתו של מי שהיה מפקד המרינס: Charles C. Krulak, "Cultivating Intuitive Decisionmaking", **Marine Corps Gazette**, May 1999; Maj. Todd Carter Runyon, **A MDMP (Military Decision-Making) For All Seasons: Modifying The MDMP For Success**, SAMS, Fort Leavenworth, 2004

46. ראו לדוגמה: General Heinz Guderian, **Panzer Leader**, Arrow, 1952, pp. 476-489

47. ראו לדוגמה: סא"ל י"ב, "חברת פיקוד קדמית וסמכותה", **מערכות קב"ג**, 1959, עמ' 24

48. רוני קפלן, **מדיעין-חטיבה בניהול קרב**, 1988, מסמך פנימי בצה"ל: "מח"ט יעדיך בדרך כלל לקבל החלטה מהירה על פני החלטה שהיא מבוססת יותר, אך דורשת זמן רב יותר לאיסוף נתונים".

49. J. P. Storr, **Alternative Concepts for Battlefield Command and Control Organisations**, UK Ministry of Defense. לזכור שחלק מהמידע הנצבר במטה משמש את מערכי האש והלוגיסטיקה. ראו: גדעון עקביה, **ש"ב ממוכן בכוחות השדה: בעיות יסוד**, 2006, מסמך פנימי בצה"ל

50. <http://smallwarsjournal.com/documents/usjfcomebomemo.pdf>

51. **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה**

52. איתן שמיר ועוזי בן שלום, "פיקוד מוכוון משימה - בין תורה למעשה", **מערכות 418**, 2008, עמ' 16-23

53. עמידרו, "המפקדה העוצבתית המפוצלת, למה וכיצד", **שם**, עמ' 31; דוגמאות לחלוקה (לא בהכרח נכונה) ראו: **חטיבת רגלים מוגברת**, 1951, מסמך פנימי בצה"ל

54. **לוחמת שריון**. ראו גם דעתו של בועז עמידרו, "כך סורסה החטיבה בצה"ל", **מערכות 420-421**, ספטמבר 2008, עמ' 68

55. לדוגמה ראו: **הגיס בצבאות המערב**, 2009, מסמך פנימי בצה"ל

56. לעיתים משמש קצין האג"ם עוזר אישי של המפקד ולא עוסק בתפקידו.