

הקצונה הזוטרה בצה"ל

האם היא חסם בפני יישום הפיקוד מוכוון המשימה?

כדי שניתן יהיה ליישם את הפיקוד מוכוון המשימה - שחיוני ליכולתו של צה"ל לנצח במלחמה הבאה - יש לשפר את המקצועיות של הקצונה הזוטרה. לשם כך יש, בין היתר, ליצור בקרבה זיקה למקצוע הצבאי באמצעות מיקוד ההכשרה, ובכלל זה לימודי היסטוריה צבאית



מערכת שו"ב (שליטה ובקרה) בעת אימון בשטח גם טכנולוגיות מתקדמות שלכאורה נותנות לנו תמונת מצב טובה של שדה הקרב עלולות לא פעם להכזיב, למשל בגלל תקלות טכניות או בגלל קשיי תפעול



סגן יוסף גונסבורג

קצין מטה בצה"ל. לשעבר מפקד צוות בצה"ל

מבוא

ב-2006 אימץ צה"ל רשמית את שיטת הפיקוד מוכוון המשימה.¹ למרות זאת הוא מתקשה ליישם אותה במלואה בגלל גורמים שפורטו בשני מאמרים קודמים ב"מערכות".² למרות קשיי היישום אומרים המומחים באופן נחרץ שיישום השיטה הזאת הוא הכרחי וחיוני.³ במאמר הזה אני מדגיש את חשיבותו של הפיקוד מוכוון המשימה ואת הדרכים ליישומו. לדעתי, יש לעשות יותר כדי לחזק את שיטת הפיקוד הזאת - בעיקר באמצעות העמקת המקצועיות של הקצונה הזוטרה.

חשיבות הפיקוד מוכוון המשימה ויתרונותיו לעומת הפיקוד הפרטי

מח"ט 7, אל"ם עודד בסיוק, אומר שאנו נמצאים כעת בנקודת מפנה מבחינת הפיקוד והשליטה, ויש לבחון הכנסת שינויים בתורת הפו"ש הקיימת כך שתשלב מאפיינים של פיקוד מוכוון משימה ושל פיקוד פרטי כדי שניתן יהיה להתמודד עם אי-הוודאות בשדה הקרב ולנצל את הידושים הטכנולוגיים שמצויים בצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי).⁴ לדעתי יש לעשות את השינוי הזה בהירות רבה ובכל מקרה להמשיך לתת עדיפות לפיקוד מוכוון המשימה. יש לכך כמה טעמים:

1. המאפיין המרכזי של שדה הקרב היה בעבר וימשיך להיות גם בעתיד אי-הוודאות. אין זה סביר שבעתיד הנראה לעין יהיה בידי המפקדים אמצעי טכנולוגי שיאפשר להם להשיג ודאות מוחלטת בשדה הקרב.
2. גם טכנולוגיות מתקדמות שלכאורה נותנות לנו תמונת מצב טובה של שדה הקרב עלולות לא פעם להכזיב, למשל בגלל תקלות טכניות או בגלל קשיי תפעול.

3. מערכות שו"ב מתקדמות עלולות גם ליצור שתי בעיות מהותיות: הן עלולות לספק יותר מדי מידע למפקד הממונה, כך שהוא יתקשה להפריד בין המידע הנדרש למידע המיותר, והן עלולות לפתות אותו לעסוק בכל הפרטים הרבים שהן מביאות לו. מספר הנושאים שבן אדם אחד יכול לעסוק בהם בעת ובעונה אחת הוא מוגבל למדי ויישאר מוגבל גם בעתיד - בלי שום קשר לטיב הטכנולוגיה שתעמוד לרשותו. (יש לזכור שאחת הסיבות לפיתוחו של הפיקוד מוכוון המשימה במאה ה-19 הייתה מוטת השליטה המוגבלת של המפקדים כאשר הכוחות הלוחמים החלו להתפרס על פני שטחים גדולים. הפריסה הזאת נבעה מהתפתחות אמצעי האש שלא איפשרו לכוחות להישאר במבנים סגורים בשדה הקרב).

4. האויב ינסה כל הזמן לשבש את תוכניותיו ולהשמיד את מערכי הבקרה שלנו. מה יקרה לאותם מפקדים שיפתחו תלות גדולה מדי בצי"ד וימצאו את עצמם ללא האמצעים לאחר שאלה הושמדו על ידי האויב או התקלקלו?

5. עלולה להיווצר תחושה של הפחתת אחריות מהרמות הזוטרות.

אל"ם איציק רונן אומר שאחת הסכנות הטמונות במערכות השו"ב המתקדמות היא במתן תמונה בהירה שתביא מפקדים להימנע מלצאת לשטח ולחוש אותו, שכן התמונה מהצגים תהיה ממכרת ותיצור אשליה של שליטה במצב. לכן הוא ממליץ לקבל בספקנות



אחת הסכנות הטמונות במערכות השו"ב המתקדמות היא במתן תמונה בהירה שתביא מפקדים להימנע מלצאת לשטח ולחוש אותו

את הנתונים ולהבין שהתמונה המוצגת רחוקה מלהיות מושלמת וכי הדרך היחידה להבין את המציאות היא לצאת לשטח ולהשתמש בחושים הטבעיים, בעיקר ראייה ושמיעה.⁵ אלוף (מיל") דורון רובין כתב כבר לפני 22 שנה, בהיותו ראש מה"ד, על חשיבות הפיקוד מוכוון המשימה והזהיר מפני הבעיות שמביאה עימה הטכנולוגיה החדשנית: אף שהטכנולוגיה מאפשרת לקבל שפע של מידע בעת ובעונה אחת, יש לעשות סינון ולקחת רק את מה שדרוש למפקד כדי להחליט.⁶ לפעמים מרגיש המפקד צורך להישאב לתוך מה שלדעתו הוא מרכז הכובד. זהו צורך מאוד מוכר, אך הפיקוד מוכוון המשימה מחייב את המפקד להבליג על הרצון הזה ולהפחית את מעורבותו האקטיבית עד לרגע שבו יידרש ממנו לקבל החלטה.⁷ התחושה הזאת גם גורמת למפקדים בכירים להתערב בנעשה בשטח, בלי שיהיה להם הידע הנחוץ על פרטי הפרטים של הפעולה.⁸ רובין מדגיש שמופעל לחץ מיותר על מפקדי המשנה - אפילו מג"דים ומח"טים - והם מתלוננים על התערבות יתר של הבכירים עד כדי אובדן שיקול הדעת, לדבריו. דפוס פעולה כזה גם מחנך את מפקדי המשנה שלא ליטול אחריות, ומה שחמור יותר: הם לא מתאמנים לפקד באופן עצמאי כפי שנדרש מהם במלחמה.⁹ בכל מקרה ברור ששילוב של חידושי הטכנולוגיה בפיקוד מוכוון המשימה הוא אתגר מורכב מאוד,¹⁰ שכן ככל שהטכנולוגיה מתקדמת יותר, כך קל יותר למפקד לתפוס את תמונת הקרב בדומה למפקדי המשנה שלו, וגדל הפיתוי שלו להחליט במקומם. במבצע "עופרת יצוקה" הייתי לוחם בחפ"ק של מח"ט הצנחנים ושימשתי איש השו"ב של המח"ט. מספר הפעמים שהמח"ט ביקש ממני להציג בפניו את תמונת הקרב במערכת המשואה (מערכת השו"ב הניידת שעמדה לרשות המח"ט במבצע) לא היה רב, ויש לציין שהוא נטה שלא לסמוך עליה יתר על המידה - גם בשל בעיות טכנולוגיות שהתגלו בה. העובדה שלרוב לא נשען המח"ט על המערכת אלא על העוזרים הוותיקים יותר - מפות ותצ"אות - מעידה בעיניי על תבונה ויותר מכך על חשיבותם של הפיקוד מוכוון המשימה ושל אמצעי השו"ב הישנים והבטוחים. כפי

שממשיכים ללמוד בקורס הקצינים לנווט באמצעות מפה ומצפן, כך גם יש להמשיך ללמד את שיטת הפיקוד מוכוון המשימה מאותן הסיבות: ברגע שהדברים ישתבשו, יהיו אלה מפקדי המשנה שיצטרפו לקבל את ההחלטות באופן עצמאי לגמרי.

רמ"ח תו"ל ותפיסות, אל"ם ד"ר מאיר פינקל, מציין שיתרון "המפקד הישראלי היצירתי, היוזם והמאלתר" הוא אחד משלושת המרכיבים של יתרון האיכות שיש לצה"ל על פני צבאות ערב. לכן קורא פינקל לצה"ל לפתח כמה שיותר את היוזמה של מפקדיו.¹¹ הקריאה הזאת בהחלט חיונית לאור נתונים מדאיגים מהשנים האחרונות שלפיהם קיימת שחיקה ביתרון הזה - עובדה שבאה לידי ביטוי בתפקוד הנבחנים במרכז ההערכה לאל"מים. בפעולותיהם של רבים מהם - כך מתברר - באים לידי ביטוי קונפורמיות ולויאליות, ולעומת זאת חסרים בהן, באופן יחסי, מאפיינים כמו יצירתיות ומעוף, גמישות מחשבתית, יוזם והובלה של תהליכי שינוי ונכונות לקחת סיכונים.¹²

לאור הדברים האלה ברור שיש להמשיך לחזק את הפיקוד מוכוון המשימה. זוהי גם מסקנתו של בסיוק: "פיקוד מוכוון משימה חייב להישאר שיטת הפיקוד העיקרית בשדה הקרב, אך יש להוסיף לו מאפיינים נוספים".¹³ ראש המטה לביטחון לאומי, אלוף (מיל) יעקב עמידרור, אף מחמיר וטוען שללא פיקוד מוכוון משימה לא יצליח צבא מודרני במלחמתו.¹⁴

אל"ם אבי דהן לחם במלחמת לבנון השנייה (בשלביו הראשונים של עידן הצי"ד) בתפקיד של מג"ד 931 של הנח"ל ודבק בפיקוד מוכוון המשימה. הוא תיאר את הקרב שהתרחש בע'נדורייה וסיפר כי נפתח בהתנגדות עזה וכי לאחר 20 דקות ספג הגדוד הרוג ו-12 פצועים. המ"פים התקדמו וחתרו למגע לאחר שהבינו את הרעיון המבצעי הגדודי ואת המשימה. הם גם שינו תוכניות תוך כדי הקרב כדי לעמוד במשימה והקפידו על תיאום מלא בינם לבין גורמי סיוע האש.¹⁵

"חופש הפעולה שניתן למ"פים בקרב הקשה יצר להם את התנאים המבצעיים להמשך התקיפה. אילולא כך תוכנן, ואילולא הייתה זו שיטת הפיקוד והשליטה בקרב, היו

המפקדים נאלצים לעצור בכל שלב בקרב ולקבל ממני אישור למהלכיהם הבאים - מה שהיה נותן למחבלים זמן יקר כדי להתארגן, לתקוף מחדש ואף להכריע את הקרב לטובתם. המפקדים שמעו ממני את מה שנדרש מהם לבצע (המשימה), והם תיכננו ויצרו את האיך (השיטה)".¹⁶

בהמשך מדגיש דהן שבשדה הקרב לעולם תמשול אי-הוודאות: "אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בשטח סובך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה".¹⁷

הקצונה הזוטרה בצה"ל, המקצוע הצבאי והמקצועיות

מג"ד ב"עופרת יצוקה": "בסופו של דבר היה פיקוד מוכוון משימה. דר' שיח השו"ב היה מול המפקדה... אבל אני בטוח שגם אני אישית וגם אחרים - אם זה מאפשר לקחת שליטה, אז זה יקרה. הבעיה היא חוסר המקצועיות של הפקודים".¹⁸

חוסר מקצועיות מספקת של המפקדים הזוטרים מקשה על הממונים לסמוך עליהם ולאפשר להם את חופש הפעולה הנדרש בביצוע המשימה. חוסר המקצועיות הזה נובע מהכשרה לקויה וממחסור באימונים ובידע מקצועי.¹⁹ מ"פים רבים מעידים כיום שהם חונכים מאוד מקרוב את המ"מים שלהם בשל חוסר מקצועיותם בתחומים רבים.²⁰ במילון למונחי תו"ל נכתב על הפיקוד מוכוון המשימה, בין היתר, שהוא "מחייב מפקדים

וקצינים בעלי הכשרה מעולה ובעלי דבקות מיוחדת באותם עקרונות וכללים בכל הדרגים".²¹ מכל אלה עולה שיש לשפר את האיכות של הכשרת הקצונה. גם לדעתו של אל"ם דהן הפתרון הוא, בין היתר, לאמן את הכוחות, להכשירם ולפתח את הידע המקצועי שלהם ובכלל זה ידע בהיסטוריה צבאית.²²

האם המערכת באמת מצפה שהקצונה הזוטרה תהיה מקצועית?

הצבא יוצר רושם - בין אם במכוון ובין אם לאו - שהקצונה עד דרגת סרן אינה מחויבת באמת להיות מקצועית ולחתור לכך. הגישה הזאת באה לידי ביטוי בשלושה תחומים:

1. מבחני תו"ל תקופתיים מתקיימים לרוב מרמת סא"ל ומעלה.
2. כתב העת המקצועי של הצבא - "מערכות" - שהוא פלטפורמה לדיון ולהעמקה מקצועית בכל התחומים והרמות מחולק רק לקצינים מדרגת סרן.²³
3. מדי הקבע, שמבחינה סמלית מכניסים את הקצין באופן מובהק למעגל המקצועי בצבא, ניתנים רק לקצינים בדרגת סרן. על הסוגיה הזאת כתבה רס"ן יעל ברקת, רמ"ד מחקר ופיתוח הדרכה בתו"ד: "הדרג הזוטרה עדיין לא נחשב לחלק מתרבות המשימה של העיסוק בקצונה. במילים אחרות: הדרג הזוטרה - בעיני צה"ל ובעיני עצמו - עדיין לא חולק את האמונות ואת הנורמות המשותפות, את השפה ואת הביטויים הטקטיים של הקצונה. אפילו המדים של הקצינים בדרג הזוטרה שונים עד לקבלת דרגת הסרן. מהסיבה הזאת לא ברור - לקצינים הזוטרים ולצבא - הצורך להקנות להם את ההשכלה הצבאית הכללית".²⁴

אחת הדרכים העיקריות של הפיקוד הבכיר לוודא שדרג הביניים הלוחם (למשל, מג"דים) יישאר בקיא בענייני תו"ל ופז"ש היא באמצעות מבחנים תקופתיים בנושאים האלה. העובדה שאין מבחנים כאלה גם לקצונה הזוטרה היא אמירה שרק מדרגות הביניים צריכים באמת לעסוק בנושאים האלה, להתעדכן ולהשתלם. אבל האמת היא שיש להחזיר גם לקצונה הזוטרה שעליה להיות מקצועית, להשתלם ולהתמצא בנושאים האלה - בין היתר באמצעות קביעות



חוסר מקצועיות מספקת של המפקדים הזוטרים מקשה על הממונים לסמוך עליהם ולאפשר להם את חופש הפעולה הנדרש בביצוע המשימה

בשדה הקרב לעולם תמשול אי-הוודאות



המפקדים באותם הקרבות, כך ייקל עליו למצוא פתרונות לבעיות שבהן הוא נתקל.²⁹ לדבריו, המקצוע הצבאי, כמו כל מקצוע רציני, מחייב לימוד מעמיק של ההיסטוריה ושל התיאוריה. השילוב שבין אמנות המלחמה, הקשורה לאישיותו של המפקד, לבין הידע הצבאי, הקשור ליכולתו האינטלקטואלית, הוא קריטי להשגת הישגים בשדה הקרב, ויש להשקיע בשניהם על בסיס הניסיון ההיסטורי שהצטבר במשך אלפי שנים.³⁰

מעבר לכך עשוי לימוד ההיסטוריה הצבאית וסיפוריה על האנשים ועל פעולותיהם לעורר השראה ולהפיח רוח לחימה. האותנטיות היא בליבה של ההיסטוריה הצבאית, וממנה אנו יכולים ללמוד לא רק טקטיקה ואסטרטגיה, אלא גם על רוח האדם ועל יכולתו לעשות מעשים יוצאי דופן. ריצ'רד וינטרס, למשל (שהיה בדרגת סגן בעת הפלישה לנורמנדיה), קיבל משימה לפשוט עם 11 מחייליו על סוללת תותחים גרמנית שירתה על חוף יוטה ב-6 ביוני 1944. את הסוללה הפעילו 25

(עיירה ליד בסטון שבבלגיה שבה הייתה לחימה במהלך "קרב הבליטה" - י"ג) למדתי את מדריך החי"ר להתקפה (Infantry Manual for the Attack). נראה שקראתי את המדריך מאות פעמים, אך אילו הייתי יכול להפיק תובנה אחת נוספת באמצעות עוד קריאה, אולי הייתי מציל נפש אחת נוספת.²⁵

ידיעת היסטוריה צבאית היא חלק בלתי נפרד ממקצועיות הקצין²⁶

אחד המסמכים המכוננים של הקצונה בצה"ל הוא "עקד הקצין בצה"ל" שאושר במטכ"ל והופץ בסוף 2005.²⁷ במסמך נאמר שההכשרה בכל קורסי הקצינים צריכה לכלול, בין היתר, לימודי היסטוריה צבאית. במסמך גם מוגדר המונח "מקצועיות". בין היתר נכתב בהגדרה הזאת: "בעל ידע נרחב והשכלה בהיסטוריה הצבאית - העולמית והמקומית - וכן בתורות הצבאיות."²⁸

יעקב עמידרור אומר כי ככל שמפקד יכיר יותר קרבות עבר ואת אופן חשיבתם של

מבחנים גם לאוכלוסייה הזאת. ניתן למשל לקבוע שאם מג"ד נדרש לעשות מבחן מעין זה כל X חודשים, אז מ"מ יצטרך לעשות מבחן מעין זה אחת ל-2X חודשים או אחת ל-3X חודשים. יש לבחון כיצד לבנות את המבחנים האלה ולהחליט באילו עניינים ספציפיים צריכה הקצונה הזוטרה להתמקצע. הצורך לעמוד במבחנים האלה יהיה אתגר מקצועי לקצונה הזוטרה וישפר אותה.

אי-הפצת "מערכות" לכל הקצינים היא אמירה שזה בסדר לא להשתלם ולא להיות מעורה בהלך הרוח בארגון. קצינים רבים, אף בדרגת סרן, כלל אינם מכירים את הפלטפורמה הזאת. עיון קבוע ב"מערכות" משפר את מקצועיות הקצין ומאפשר להכיר את ראייתם של מי שמשרתים בצה"ל או שירתו בו ושל אנשי מקצוע טובים אחרים. לכן הכרחי להפיץ את "מערכות" לכל הקצינים, ומומלץ לעשות זאת מיד לאחר הסמכתם לקצינים.

בעוד שאת "מערכות" לא קוראים קצינים זוטרים רבים משום שאינם נחשפים לכתב העת הזה, את הספרות המקצועית שמפיץ הצבא (בעיקר מפקדות החיל הראשיות כמו מקחצ"ר) הם לא קוראים משום שאינם רואים בה חלק מרכזי מארגו הכלים של הקצין. במקרים רבים ניצבים הספרים המקצועיים במשרדהים של הקצינים הזוטרים עד לרמת המ"פ כקישוט בלבד. יש לראות בחיוב את הפקודות החיליות המחייבות כל מ"פ להחזיק במשרדו את הספרות המקצועית הזאת, אך אין בכך די. אם המבחנים יונהגו גם ברמות הזוטרות, תחדל הספרות המקצועית להיות קישוט על מדפי הספרים ותהפוך לספרות שימושית שנקראת.

דוגמה חשובה לשימוש בספרות מקצועית מצויה בספרו של הצנחן האמריקני, מייג'ר ריצ'רד וינטרס, שהיה הדמות המרכזית שגולמה בסדרה "אחים לנשק". וינטרס היה מ"מ בדיוויזיה המוטסת 101 במלחמת העולם השנייה בזמן הפלישה לנורמנדיה. בשל הצטיינותו בלחימה קודם ממפקד מחלקה למפקד גדוד בתוך חצי שנה בלבד, בהיותו בן 26, והשתתף בקרבות מרכזיים. וכך כתב, בין היתר:

"הלמידה האינטנסיבית הניבה דיווידנדים עצומים בנורמנדיה. לפני התקיפה בנוביל



חיילים בריסים במלחמת העולם הראשונה ◀ יש בלימודי היסטוריה צבאית כדי לעורר בלומד תחושת מסוגלות אישית - שגם הוא יוכל להשיג הישגים יוצאי דופן

ולבחור במהלך הנועז ביותר שלפי הידע שרכש עשוי היה להקנות לו את ההישגים המוחצים ביותר.³³ וכך כתב הוגה הדעות הצבאי הנודע לידל הארט על לימוד ההיסטוריה הצבאית: **“רבים מדי נוטים לראות בהיסטוריה תחום בלעדי של מומחים לדבר. זוהי השגיאה העיקרית. ההיפך הוא הנכון: ההיסטוריה היא כלי התיקון ההכרחי לכל התמחות שהיא. בתפיסה הנכונה שלה, ההיסטוריה היא שדה הלימוד הרחב ביותר, החובק את כל תחומי החיים. היא עומדת ביסודו של החינוך בכך שהיא מראה כיצד המין האנושי חוזר על שגיאותיו שוב ושוב ומהן השגיאות האלה.”**³⁴

למרות חשיבותה המוכחת של ההיסטוריה הצבאית לימודה בקורס הקצינים לוקה בחסר. הצוערים לומדים מושגים ותיאוריות, אך מתקשים להתחבר אליהם או לדמיינם שכן הם נלמדים במקרים רבים בלא הקשר ברור. בעבודה שהוגשה לי על פיקוד מכוון משימה נכתב, בין היתר: **“לדעתי יש אירוניה מסוימת בכך שמלמדים**

ובצורתה הקמאית ביותר ולעקוב אחריה בסדר הגיוני.”³² נאמן להשקפתו זו קרא פטון ספרות צבאית כל חייו, והתברר שזה היה הבסיס להצלחתו. ידיעותיו על קרבות עבר, הכרותו עם בעיות בשדות הקרב בתקופות היסטוריות שונות והעניין הרב שהפגין במפקדים מההיסטוריה העצימו את מנהיגותו. הוא היה מסוגל להשוות במהירות בין בעיות שבהן נתקל בשדה הקרב לבין מצבים דומים שעליהם קרא



ככל שמפקד יכיר יותר קרבות עבר ואת אופן חשיבתם של המפקדים באותם הקרבות, כך ייקל עליו למצוא פתרונות לבעיות שבהן הוא נתקל

ותחנים, וכוח נוסף בן 50 צנחנים הגן עליה. וינטרס ואנשיו עמדו במשימה, השמידו את סוללת התותחים ובכך הצילו חיי אדם רבים והקלו על כיבוש חוף יוטה. לכן יש בלימודי היסטוריה צבאית כדי לעורר בלומד תחושת מסוגלות אישית - שגם הוא יוכל להשיג הישגים יוצאי דופן. נוכחתי בכך במיוחד בעת שלימדתי את הצוערים על ריצ'רד וינטרס - בין היתר באמצעות צפייה בקטעים מהסדרה “אחים לנשק”.

הגנרל האמריקני הנודע ג'ורג' פטון היה איש ספר והתעמק בהיסטוריה הצבאית. כאשר היה צוער בווסט פוינט ב-1906 רשם בפנקסו 20 ספרים בנושאי צבא “שאני חייב לקרוא”. מעיון ברשימותיו וביומניו עולה שאכן קרא אותם ורבים אחרים.³¹ זוהי מסקנתו החשובה של פטון באביב 1909, בעודו בן 23 בלבד, עוד לפני שסיים את לימודיו:

“כדי שאדם יהיה מצביא דגול, עליו להיות בקיא באפשרויות צבאיות רבות מאוד, כך שיוכל להשתמש בהן ללא כל מאמץ בעת הצורך. כדי להגיע לכך... עליו לקרוא את ההיסטוריה הצבאית הקדומה ביותר

באופן בסיסי, וכך יוכלו להגיע לאימוניהם עם כלים מקצועיים והיסטוריים שכבר רכשו.

הטמעתו וביסוסו של הפיקוד מוכוון המשימה בצה"ל

יישום הפיקוד מוכוון המשימה יהיה קשה במקצת למי שרגיל לתרבות אחרת.³⁶ בעיתות רגיעה - בתרגילים ובפעילות בט"ש - חסרה לעיתים למפקדים הנכונות לסמוך על מפקדי המשנה. זה נובע מאי-נכונותם של הבכירים לספוג אי-הצלחה וביקורת³⁷ עקב חשש אמיתי מפני תופעת "הרב"ט האסטרטגי" (תקלה שנגרמת בגלל חייל זוטור ואשר עלולות להיות לה השלכות אסטרטגיות).

הפיקוד מוכוון המשימה מבוסס על העזה ועל הנכונות ליטול סיכונים. "אומנם יש במתן עצמאות למפקדי המשנה מחיר - נטילת סיכון לכישלון - אך יש להסתכן בתשלום מחיר זה, כי רק באמצעות אירועים של זמן שגרה, שלא כולם סטריליים, האנשים יכשירו את עצמם ויכינו את עצמם למלחמה."³⁸

רב-אלוף (מיל') משה יעלון מדגיש בספרו את האפשרות להפעיל פיקוד מוכוון משימה אפילו במשימות שיטור באיו"ש שדורשות לכאורה פיקוד פרטני. כשהוא היה מפקד אוגדת איו"ש הוא החליט להגדיל את נפח המבצעים המיוחדים של צה"ל נגד הטרור באמצעות האצלת סמכויות למפקדי החטיבות לאשר מבצעים כאלה. התוצאה הייתה דרמטית: כאשר לכל מבצע נדרש אישור ממפקד האוגדה, נעשו כחמישה מבצעים בשבוע, וכאשר הסמכות ירדה למח"טים, נעשו כ-50 מבצעים בשבוע.³⁹ גם על המחיר של הפיקוד מוכוון המשימה כותב יעלון, אך הוא מדגיש שיתרונות השיטה עולים על מגרעותיה:

"ריבוי המבצעים המיוחדים הביא גם לכמה תקלות מבצעיות. באחת מהן נהרג מאש כוחותינו לוחם דובדבן, סמל אלי אישה ז"ל. בעקבות אירוע זה הדחתי את מפקד יחידת דובדבן, אך לא שיניתי את החלטתי לבזר את סמכות אישור המבצעים לרמת מפקד החטיבה. אני מדגיש זאת משום שבעקבות תקלות מבצעיות ראיתי בלא מעט מקרים נטייה של מפקדים להעלות את דרג אישור הפעילות. למדתי שככל שדרג אישור הפעילות המבצעית גבוה יותר, כך נעשית

שרבים מהצוערים נותרים לעיתים חסרי הבנה וגם חסרי זיקה, ולו מינימלית, לנושא הזה - בדיוק כמו מפקדיהם.

באחת מהרצאותיו דיבר מפקד בה"ד 1, אל"ם ערן ניב, על הפלישה של צבא גרמניה לצרפת ב-1940 ועל תוכנית הפלישה - "אבחת מגל". לאחר מכן שוחחתי על כך עם אבי, שהוא היסטוריון צבאי, וחבריי מפקדי הצוותים ששמעו את השיחה הגיבו בפליאה: "עם מי, לעזאזל, אתה מדבר על דברים כאלה?!" מנימת דבריהם עלתה למעשה תמיהה גדולה יותר: "הנושאים האלה באמת מעניינים אותך?!" תגובותיהם מלמדות על עומק הבעיה: מפקדי הצוותים, שאמורים לחנך את הצוערים ולהחדיר בהם את אהבת המקצוע, מזלזלים ביסודותיו.



קשה מאוד להנחיל לצוערים את הזיקה למקצוע הצבאי, אם מפקדי הצוותים מזלזלים ביסודותיו

בגלל הגישה הזאת רבים מהמפקדים אינם מסוגלים ליצור אצל הצוערים עניין וזיקה למקצוע ועוד פחות מכך רצון להתעמק בנושא בכוחות עצמם. מתוך הצוערים האלה יגיעו בהמשך מפקדי הצוותים והמ"פים העתידיים שייוותרו חסרי זיקה וחייבור למקצוע ויתקשו לחבר לכך את צועריהם שלהם, וחוזר חלילה. זהו מעגל הקסמים שראשיתו בהכשרת הקצונה בה"ד 1. צריך ואפשר לעצור את המעגל הזה. בהמשך אציע כמה הצעות כיצד לעשות זאת.

יש להבין את החיוניות של זיקת הקצונה הזוטרה למקצוע הצבאי. נקודת המוצא היא שכשהקצינים הזוטרים יתחברו למקצוע הצבאי ויתעניינו בו, כל תהליך ההתמקצעות שלהם יהיה קל יותר, מפני שבכל נושא שבו יעסקו (למשל, תו"ל, סוגי לוחמה וטקטיקה), סביר להניח שיתעמקו באופן עצמאי, ולו

בקורס קצינים על תרבות התחקירים שמושמת בכל יחידות צה"ל ומטיפה ללמידה מאירועים ולהפקת לקחים לעתיד, ומנגד הקורס לא מנצל את ההזדמנות להסיק מסקנות מאירועי עבר ומההיסטוריה הצבאית כדי לפתח את קציני העתיד".

מהכרותי את הבה"ד ומשיחה עם מפתחת ההדרכה שמשרתת בו התרשמתי שההנחה המקובלת היא שהמ"פים ילמדו את הצוערים בעיקר על סמך ניסיונם האישי המבוסס על 6-7 שנים של שירות קרבי. אך זה לא מספיק כדי ללמד את נושאי התו"ל והפו"ש ללא הכרות - ולו מינימלית - עם ההיסטוריה הצבאית. לידל הארט מבקר את מי שנשענים רק על ניסיונם המבצע:

"הניסיון הישיר הוא מעצם טבעו מוגבל מכדי לשמש בסיס ראוי לשמו הן לתיאוריה והן ליישומה. לכל היותר יש בו כדי ליצור אווירה בעלת ערך לגיבוש דפוסי המחשבה. לעומת זאת יתרונו הגדול של הניסיון העקיף נובע מהיקפו ומרבגוניותו. ההיסטוריה היא הניסיון הכלל-אנושי - ניסיונם של אנשים רבים בתנאים שונים ומגוונים."³⁵

מעגל הקסמים של הקצונה הזוטרה שאין לה זיקה למקצוע הצבאי

הקצינים הזוטרים כמעט שאינם לומדים היסטוריה צבאית בקורס הקצינים, ולכן סביר להניח שאינם רואים פגם בכך שאין הם משתלמים באופן עצמאי בנושא הזה לאחר הקורס. האמת היא שהם מעולם לא חונכו לעשות כן. יש לכך שתי תוצאות:

1. לקצינים הצעירים לא יהיה עניין בהיסטוריה הצבאית, והם לא יבינו עד כמה חשוב הנושא הזה למקצועיותם.
2. לקצינים הצעירים לא יהיה שום עניין להשקיע מזמנם בלימוד היסטוריה צבאית. קשה מאוד להנחיל לצוערים את הזיקה למקצוע הצבאי אם מפקדי הצוותים שלהם בקורס אינם יודעים היסטוריה צבאית, אינם מתעניינים בה ולא טורחים להשתלם בכוחות עצמם בתחום הזה. לכן את הרצאותיהם ואת הסבריהם לחניכים הם לא יכולים לחזק באמצעות דוגמאות היסטוריות, והם מתקשים להמחיש להם סוגיות בתחום התו"ל והפו"ש ולגרום להם להתעניין בנושא. התוצאה היא

פחות פעילות. לכן יש לשאוף להורדת סמכות אישור המבצעים לדרג הנמוך ביותר האפשרי, ואין להסיק בעקבות תקלה שהעלאת דרג האישור היא המענה לתקלה.⁴⁰

אין ספק שסגנון פיקוד מעין זה דורש אורך רוח ויכולת לבטוח בכושרו של מפקד המשנה למלא את משימתו. מחובתו של הצבא לטפח אווירה המעודדת סגנון כזה.⁴¹ כיצד ניתן לעשות זאת?

קורס הקצינים - חממה להטמעת הפיקוד מוכוון המשימה

השאלה כיצד להכשיר את הקצינים בצה"ל נידונה מאז הקמתו, אך העיסוק בה הפך להיות אינטנסיבי יותר בעקבות הדו"ח של ועדת וינוגרד והדו"ח של אפי איתם - שנכתב על סמך עבודתה של ועדת משנה של הכנסת שבחנה את הליקויים בהכשרת הקצונה.⁴² בעקבות שני הדו"חות האלה גובשה ב-2007 תפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל.⁴³ התפיסה הוצגה בפני פורום מטכ"ל, והרמטכ"ל אישר אותה.⁴⁴

מטרת התפיסה החדשה היא להכשיר את קציני צה"ל למקצוע הצבאי, ולפיה על כל קצין לעבור במהלך הקריירה שלו ארבע תחנות הכשרה. בכל תחנה עליו לעבור שני סוגי הכשרה:

1. הכשרה אחידה שניתן להגדירה "השכלה כללית בתחום המקצוע הצבאי". זו תכלול ידע בסיסי באבני היסוד של העשייה הצבאית, באסטרטגיית צה"ל ובסוגיות הנוגעות לביטחון לאומי, לרבות תורות הלחימה של צה"ל וכן היסטוריה צבאית.
2. הכשרה ייעודית למקצוע הספציפי של הקצין.⁴⁵

זה כמה שנים מיושמת התפיסה הזאת בפר"ם ובמב"ל. לעומת זאת בקורסי הקצונה הזוטר, כמו בבה"ד 1, מתקשים לקבל את השינוי וליישמו.⁴⁶ ברקת טוענת שהתפיסה החדשה היא שינוי בתרבות הכשרת הקצונה בצה"ל. בעקבות השינוי נבחנת ההכשרה לפי קריטריונים ערכיים חדשים כמו יכולתה להקנות השכלה צבאית כללית (הכוללת תורות לחימה והיסטוריה צבאית). אף על פי שאת תפיסת ההכשרה של הקצונה אישר הרמטכ"ל, קיים קושי לפעול לפיה.

ברקת כותבת שהמוסדות להכשרת הקצונה הזוטר העלו שתי סיבות מרכזיות שמונעות מהם ליישם את התפיסה החדשה: חוסר זמן וחוסר ידע בנוגע לנושאים שיש ללמד.⁴⁷ לדברי ברקת, הקושי נובע מכך שהצוותים במוסדות ההכשרה מכירים היטב את המקצוע ואת התפקיד הספציפי שאותו עליהם ללמד, אך אינם מתמצאים בפרק השכלה הצבאית הכללית שהפך להיות מרכזי על פי התפיסה החדשה.⁴⁸

את הקושי ניתן ורצוי למתן באמצעות חידוד החלוקה שכבר מובנית כיום בין בה"ד 1 לבין ההשלמה החילית. הבה"ד ממוקד בהקניית המקצוע הצבאי ובגיבוש זהותו של הקצין לעתיד, ואילו בהשלמה החילית מתמקדים בהכשרה לתפקיד ובהתמקצעות.

עם זאת המחסור בידע הוא קושי של ממש. הסיבה המרכזית לחוסר הידע טמונה, כאמור, בחוסר הזיקה של הקצונה הזוטר למקצוע הצבאי. לכן כדי ליישם את הפתרון הזה צריך, כמובן, להכשיר צוותים שיהיו בעלי ידע צבאי תיאורטי - לפחות ברמה בסיסית - ובכלל זה בהיסטוריה צבאית.

ברקת מציעה לבדוק את מהלך השינוי ואת הטמעתו במסגרת תכנון הקורסים, במהלכם ובסיכומם. החשוב מכול, לדבריה, הוא לפתח ולשכלל את ההבנה מהו המקצוע הצבאי ומהי השכלה צבאית כללית ולשלב את ההבנה הזאת בתוכנית הלימודים כדי שהחניכים יבינו את חשיבות החומר ואת נחיצותו להמשך דרכם.⁴⁹ לדעתי, יש להישען בנושא הזה על פירושו של עמידורו שהידע הצבאי כולל, בין היתר, את ההיסטוריה הצבאית, את התיאוריה הצבאית ואת תורות הלחימה.⁵⁰



יש לדרבן את הקצונה הזוטר לקרוא יותר ספרות מקצועית - גם באמצעות מבחני תו"ל תקופתיים

כמו כן אני חושב שעל הצבא להפוך את בה"ד 1 לחממה לפיתוח ולהטמעתה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה בצה"ל. יש לעשות זאת בכמה דרכים:

1. חשוב שהמפקדים ישלבו במהלך השיעור על הפיקוד מוכוון המשימה יותר הסברים היסטוריים על התפתחותו ועל פירותיו בשדה הקרב. יש להדגיש את חיוניות השיטה לצה"ל בעת מלחמה. לצד זאת הכרחי להדגיש את הקשיים במימושה וכיצד מתגברים עליהם.
 2. להוסיף שיעורים בהיסטוריה צבאית ולהעמיק בתופעת המלחמה באמצעות ניתוח קרבות ושמיעת עדויות מלוחמים על טיבם של שדה הקרב ושל המלחמה. השיעורים האלה צריכים להפוך לחלק מתוכנית ההכשרה בבה"ד 1 - לפחות ברמה בסיסית - והצוערים צריכים להיבחן עליהם.
 3. לגייס לבה"ד 1 סגל מצומצם וקבוע של מדריכים אקדמיים למקצוע הצבאי (כפי שיש, למשל, בפר"ם). אלה ינחו את הלימודים הן של תופעת המלחמה והן של ההיסטוריה הצבאית.
 4. להגביר את לימוד המקצוע הצבאי באמצעות הכללת יותר לימודים של היסטוריה צבאית בקורס ההכשרה של מפקדי הצוותים בבה"ד 1 (שמתקיים בבה"ד עצמו) ובהכנת הסגל לקורס. כמו כן רצוי לחזק את כישוריהם המקצועיים באמצעות הוספת מבחני תו"ל ופוי"ש.
 5. על המפקדים הבכירים לדרבן את מפקדי הצוותים לשלב בהדרכותיהם לצוערים דוגמאות רבות ככל האפשר מההיסטוריה הצבאית לשם המחשה.
- כיום לא מזדמן לצוערים בבה"ד 1 לשמוע הרבה דוגמאות מההיסטוריה הצבאית. דוגמאות כאלה מביאים בעיקר סגל הפיקוד הבכיר של הבה"ד ומרצי חוץ - ובעשותם כך הם מצליחים לרתק את הצוערים ולהקל עליהם את הבנת החומר.
- כאמור, יש לחזק מההתחלה את זיקת הצוערים למקצוע הצבאי ולהבהיר להם שהבנת התו"ל והפוי"ש חיונית כבר ברמות הזוטרות, שכן אלה יסודות המקצוע, וזו השפה המשותפת הנדרשת, וזו ההכשרה הפורמלית

הבלעדית בנושא שיקבלו עד לקורס הפיקודי הבא שאליו הם צפויים להישלח רק שנתיים או שלוש שנים לאחר מכן. כדי להמחיש באופן מיטבי את חשיבות הנושא לרמת המ"מ רצוי להכליל בהקדמות לשיעורים הסברים קצרים על חשיבות השפה המשותפת. זה נעשה כבר היום, אך לא תמיד זה מספיק כדי לשכנע את הצוערים בחשיבות הדבר. לכן אני ממליץ להוסיף ללוח הזמנים של הקורס שיעור בן חצי שעה שנושאו יהיה "מדוע חשוב שהקצונה הזוטרה תבין תו"ל ופו"ש". כבר קיימתי שיעור כזה, ואני חושב שהוא מועיל. לדעתך, רצוי שכל מ"פ בבה"ד 1 יעביר שיעור כזה לפלוגתו.

רעיון ליצירת זיקה למקצוע הצבאי בקרב הקצונה הזוטרה

בבה"ד 1 - שם אני משרת - אני מנסה לקדם פרויקט שיזמתי - "פרויקט אחים לנשק". הפרויקט נשען על הסדרה המפורסמת "אחים לנשק" שמלווה את קורותיה של פלוגה אמריקנית מהדיוויזיה המוטסת 101 במלחמת העולם השנייה. במסגרת הפרויקט לומדים הצוערים, בין היתר, על פלישת בעלות הברית לצרפת ועל "קרב הבליטה" שנועד להמחיש להם את תופעת "הברבור השחור".⁵¹ בדרך הזאת אני מבקש להמחיש לצוערים את התיאוריות ואת המושגים שהם לומדים. הניסיון לימד אותי שכשהמושגים והתיאוריות מתאחדים עם ההיסטוריה הצבאית ומומחשים באמצעות ספרים, סרטים, מרשמי קרב אותנטיים וצילומים⁵² - קל להם להבין טוב יותר את החומר התיאורטי. חשוב מכך: בעקבות זאת יש עלייה של ממש ברמת הזיקה שלהם למקצוע הצבאי. אצל רבים מהם אף מתעורר הרצון להעמיק עוד יותר בתחום בכוחות עצמם. וכך כתבו כמה צוערים שלי למפקד בה"ד 1:

"סדרת שיעורים זו הציגה בפנינו באופן ברור ומוחשי נושאים כגון 'תופעת המלחמה', תו"ל ופו"ש ופיקוד מוכוון משימה, אשר לא היו ברורים לנו במאת האחוזים לפני כן. במהלכה עלו שאלות נוקבות לדיון, הומחשו דילמות פיקודיות בשטח, ונוכחנו כיצד תיאוריות אלו יוצאות מן הכוח אל הפועל... [השיעורים האלה] תרמו לנו רבות להבנה ויצרו עניין להמשך התעמקות עצמאית בנושא".

סיכום

למרות הקדמה הטכנולוגית על הפיקוד מוכוון המשימה להמשך להיות שיטת הפיקוד העיקרית בצה"ל. מקצועיות הקצונה הזוטרה בצה"ל הכרחית כדי שניתן יהיה ליישם את שיטת הפיקוד הזאת. המקום הראשון שבו ניתן לשפר את המקצועיות של קציני צה"ל הוא בה"ד 1, שם יש להתמקד יותר בהוראת המקצוע הצבאי. יש לשלב בקורסי ההכשרה בבה"ד 1 שיעורים בהיסטוריה צבאית, כמתבקש ממשך "עקד הקצין בצה"ל" ומהתפיסה החדשה להכשרת הקצונה. לימודי היסטוריה צבאית ימחישו לצוערים מושגים ותיאוריות ויצרו זיקה חזקה יותר בינם לבין המקצוע הצבאי - זיקה שכמעט אינה קיימת כיום בקרב הקצונה הזוטרה.

יש לדרבן את הקצונה הזוטרה לקרוא יותר ספרות מקצועית - גם באמצעות מבחני תו"ל תקופתיים. אלה יאתגרו אותה וישפרו אותה. לבסוף חשוב שגם כל הקצינים הזוטרים יקבלו את גיליונות "מערכות", וכך יהיו מעורים יותר בנעשה בצה"ל ובהלכי הרוח שבו וירחיבו את השכלתם הצבאית.

תודה לאבי, ד"ר ג'רפי גנסבורג, ולסאל"ד ד"ר רובי סנדמן על הערותיהם המועילות.
לתגובות ניתן לכתוב לי ישירות לדוא"ל הצבאי (יוסי גנסבורג) או האזרחי: yossigph@walla.com

הערות

- עוין בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 17
- שם**, עמ' 16-23; יוסף גנסבורג, "פיקוד מוכוון משימה: אחד בפה ואחד בלב", **מערכות** 429, פברואר 2010, עמ' 22-27
- בן שלום ושמיר**, עמ' 20-21
- עודד בסיק, "מלחמת העצמאות של המפקדים - על עתידו של הפיקוד מוכוון המשימה ביבשה", **מערכות** 440, דצמבר 2011, עמ' 29
- איציק רוני, "לא על השו"ב לבדו", **מערכות** 441, פברואר 2012, עמ' 23
- דרור רובין, "הפיקוד מוכוון המשימה - מקומו וחשיבותו" בתוך "הפיקוד מוכוון המשימה בצבא הגרמני", **מערכות** 318, פברואר 1990, עמ' 6. ראו הערה 8
- שם**
- מתוך תזכיר שהגישו הגרמנים למפגש שנתי עם מטה ארה"ב. התזכיר פורסם בכתב העת Armor של חיל השריון האמריקני בינואר 1981 ובהמשך ב"מערכות": "הפיקוד מוכוון המשימה בצבא הגרמני", **מערכות** 318, 1990, עמ' 9
- רובין**, עמ' 6
- ראו הערה 8. יש לציין שהאמירה הזאת רלוונטית היום הרבה יותר מכפי שהייתה בתחילת שנות ה-80 של המאה ה-20.
- מאיר פינקל, "היתרון האיכותי של צה"ל - לא על הטכנולוגיה לבדה", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמ' 34-35
- שם**, עמ' 39-38; נתנאל כץ ורוני תמיר, "מה חסר לטובים

- ביותר - בחינת פרופיל בוגרי מרכזי הערכה לאל"מים", **בין הזירות** 9, דצמבר 2010, עמ' 13
- בסיק**, עמ' 34
- יעקב עמידרו, "יחידים צבאיים: עקרונות וזיכרונות", **מערכות** 425, יוני 2009, עמ' 65
- אבי דהן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון", **מערכות** 409-410, דצמבר 2006, עמ' 23
- שם**, עמ' 23
- שם**
- בסיק**, עמ' 33. האמירה הזאת מיוחסת למ"ד שתיאר את יכולות השו"ב המתקדמות ואת הצורך בהתערבות המפקדים הבכירים ישירות בעבודת פיקודים בשל חוסר מקצועיותם.
- דהן**, עמ' 24
- יהודה פוקס, "חורים בהכשרה", **מערכות** 444, אוגוסט 2012, עמ' 38
- המילון למונחי תו"ל**, אג"ם תו"ל, 1996, עמ' 223-224
- דהן**, עמ' 24
- עם זאת כל הגיליונות של מערכות מפורסמים באינטרנט, וכל אחד יכול לעיין בהם. כתובת האתר: <http://maarachot.idf.il>
- יעל ברקת, "מסג"ם עד תא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות** 434, דצמבר 2010, עמ' 47
- Major Dick Winters with Colonel Cole Kingsseed, **Beyond Band of Brothers: The War Memoirs of Major Dick Winters**, Berkley Caliber, New York, 2006, p. 286
- ראו: בעז אלמוניץ, "הפקודה: לקרוא ספרים", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 58-61
- אמ"ץ, חטיבת תו"ל, **עקד הקצין בצה"ל**, המדור לפרסומים ולמינוח, 2005, עמ' 1
- שם**, עמ' 4, 11
- יעקב עמידרו, "מהו היעד המקצועי בצבא?" **מערכות** 372, אוגוסט 2000, עמ' 28
- שם**, עמ' 31
- זלמוניץ**, עמ' 59
- מרטין בלומנסון, **פאטון - האיש והאגדה**, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 40
- שם**
- באיל הנרי לידל הארט, **מדוע איננו לומדים מההיסטוריה?**, מערכות, תל-אביב, 1992, עמ' 19
- שם**, עמ' 21
- רובין**, עמ' 6
- שם**
- שם**
- משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות אחרונות וספרי חמד, תל-אביב, 2008, עמ' 66
- שם**, עמ' 69
- רובין**, עמ' 6
- ברקת**, עמ' 47, 51
- שם**, עמ' 47
- שם**, עמ' 51. ראו שם הערה מספר 2
- שם**, עמ' 47
- שם**
- שם**, עמ' 50
- שם**
- שם**, עמ' 51
- להרחבה קראו את מאמרו של עמידרו (ראו הערה 29).
- "ברבור שחור" - הפתעה קשה ובעלת השפעות מרחיקות לכת. ראו: עין נבן, אליעזר טולדנו ויותם אמיתי, "ברבורים שחורים במלחמת העולם השנייה - הגורמים להפתעות בשדה הקרב וכיצד ניתן להתאושש מהן ולצמצם את השפעתן", **מערכות** 437, יוני 2011, עמ' 42
- ספרים כמו "אחים בקרב" (שעלו מבוססת הסדרה "אחים לנשק") ו"יום הפלישה - המבצע האמפיבי הגדול בהיסטוריה" מאת סטיבן אמברו; קטעים ויזואליים, למשל, מ"אחים לנשק" ומ"להציל את טוראי ריינ" ומפות ותרשימי קרב מצוינים מספרי ההיסטוריה הרשמית: Gordon A. Harrison, **Cross Channel Attack**, Center of Military History, U.S. Army, 1951; Hugh M. Cole, **The Ardennes: Battle of the Bulge**, Office of the Chief of Military History Department of the Army, Washington D.C., 1965