

מלחמת העצמאות של המפקדים

על עתידו
של הפיקוד
מוכוון
המשימה
ביבשה



אל"ם עודד כסיק

מח"ט 7

בוגר מב"ל



כניסתן של מערכות השליטה והבקרה במסגרת פרויקט הצי"ד - צבא היבשה הדיגיטלי - מקילה על הרמות הממונות לפקח על הרמות הכפופות ולשלוט על כל צעד שהן עושות. הסכנה היא שמהמפקדים תישלל כמעט לגמרי עצמאות הפעולה

מבוא

כניסתן של מערכות השו"ב (שליטה ובקרה) לכוחות היבשה במסגרת פרויקט צי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי) אמורה הייתה לאפשר ואף לעודד פעולה על פי העקרונות הקיימים של המנהיגות ושל הפרו"ש (פיקוד ושליטה), דהיינו לאפשר ולעודד פיקוד מוכוון משימה.

הטענה הנבדקת במאמר הזה היא שבתרבות הארגונית הקיימת, ובעיקר לאור מאפייני המפקדים, הכשרתם וניסיונם המקצועי והמבצעי, כניסת מערכות השו"ב עלולה לגרום לעלייה בשכיחותם של דפוסי פיקוד פרטני ביבשה ולירידה בשכיחותם של דפוסי הפיקוד מוכוון המשימה. נוסף על כך מדובר בהתפתחות שמחייבת חשיבה - ובעקבותיה הנהגת שינויים - בתחומים שונים כמו הכשרת המפקדים ואף בחינה של עקרונות תורת הפרו"ש והתאמתם לעידן הנוכחי. ללא התייחסות לסוגיות האלה וללא גיבוש של תהליכי הפרו"ש הנדרשים בעידן הצי"ד ישנה הסכנה שיקשה על המפקדים למצוא את האיזון המתאים בין פיקוד מוכוון משימה לפיקוד פרטני נוכח אתגרי הלחימה המשתנים במהירות בעידן הנוכחי.

מערכת צי"ד מאפשרת לכל הרמות לקבל בו זמנית נתונים זהים - מה שמאפשר לרמות הממונות להגיב מיד על מה שקורה בשטח בלי להמתין לדיווחים מהרמות הכפופות כפי שהיה בעבר. את היתרון הזה עלולים המפקדים ברמות הגבוהות לנצל להגברת השליטה ברמות הכפופות ולהפך בכך את האיזון בין הפיקוד לשליטה - איזון שמאפשר לקיים את עקרון היסוד של תורת הפרו"ש בצה"ל: פיקוד מוכוון משימה.¹

פיקוד מוכוון משימה ופיקוד פרטני הם שני קצוות מנוגדים על פני הרצף של שיטות פיקוד. האיזון בין הפיקוד מוכוון המשימה לבין הפיקוד הפרטני עשוי להשתנות בגלל גורמים שונים כמו אישיותו של המפקד או אופי המבצע שבו מדובר. לא פעם קורה שאותם המפקדים באותם התרגילים או במבצעים דומים פועלים בסגנונות פיקוד שונים: פעם הם נוטים יותר לפיקוד מוכוון משימה ופעם הם נוטים יותר לפיקוד פרטני.

יתר על כן, גם בדיעבד קשה לקבוע במדויק היכן ניתן למקם את הפיקוד במבצע מסוים על פני הרצף שבין פיקוד מוכוון משימה לפיקוד פרטני, ויש להניח שחוקרים שונים יגיעו בסוגיה הזאת למסקנות שונות. לכן נכון יותר לזהות מגמות ומאפיינים מצד זה או אחר של הרצף ולא לקבוע מסמרות בסוגיה הזאת.

המאמר מתמקד בהשפעת מערכות השו"ב של הצי"ד על דפוסי הפיקוד בניהול הקרב ברמות שבין הגדוד לאוגדה באמצעות בחינה של מבצע "עופרת יצוקה" ושל שני תרגילים עוצבתיים שנעשו

בשילוב מערכות צי"ד. בתרגילים מתמקדת הבדיקה ברמות של החטיבות ושל האוגדה, ו"בעופרת יצוקה" היא מתמקדת ברמת החטיבות והגדודים. הבדיקה מבוססת על סיכומים רלוונטיים וכן על יותר מ-20 ראיונות עומק עם מפקדים ועם קציני מטה בכירים מרמת המג"ד ועד לרמת האלוף.

פיקוד פרטני מול פיקוד מוכוון משימה

בפיקוד הפרטני פועל המפקד בהכוונה ישירה ורצופה של הרמה שמעליו. שיטת הפיקוד הזאת מקנה לרמה הממונה מידה רבה של בקרה בכל עת, אך לעומת זאת מותירה למפקד הכפוף מידה קטנה מאוד של חופש פעולה.

בפיקוד מוכוון משימה מגדיר המפקד הממונה את המטרה (מה יש להשיג) וכן את הרציונל (לשם מה יש להשיג את המטרה שהוצבה) ומהם התנאים והאילוצים שבהם יש לפעול. אולם המפקד הממונה אינו מתערב ב"איך" - כיצד להשיג את המשימה. זו נותרת באחריותו של המפקד הכפוף שעליו הוטלה המשימה. פיקוד מוכוון משימה מחייב שהמפקדים הכפופים יבינו היטב את משימותיהם ובעיקר את המטרה שאותה הן משרתות, ידבקו במשימות (לאור המטרה) גם בתנאי לחץ ואי־ודאות, יחתרו למגע וייזמו - גם ללא קבלת אישורים - משימות חדשות לאור התכלית או המטרה. מהדברים האלה עולה שפיקוד מוכוון משימה מחייב אמון רב בין הרמות השונות.

בחינת הפרמטרים

בראיונות התבקשו המפקדים לומר מהי עמדתם בנוגע לסוגיות שונות של פיקוד כמו: היכן התמקמו בעת הקרב, מהו הקשר שהתקיים בין המפקד לחפ"ק ולמפקדה, באיזו מידה התערב המפקד בהחלטות של המפקדים הכפופים לו ועד כמה התערבו בתחום אחריותו, מה הייתה מידת היוזמה שהופגנה בקרב ובתרגילים, ועד כמה נכפתה בקרה כדי להגביר את הוודאות. כן נשאלו המפקדים על סוגיות כלליות יותר של שפה ושל תרבות, על ההשפעה שיש לשו"ב על הרעיון המסדר ועל תפיסת הפיקוד את הקרבות ואת התרגילים. מסך כל התשובות שלהם ניתן היה ללמוד היכן הם ממוקמים בפועל - בקרבות ובתרגילים שנבחנו - על פני הרצף שבין פיקוד מוכוון משימה לפיקוד פרטני.

מיקום המפקדים

בתרגילים העוצבתיים שנבחנו אמרו מפקדי החטיבות שהשאלה היכן

להתמקם אכן העסיקה אותם. מחד גיסא, בחפ"ק מתאפשרת צפייה רק בחלק מהנתונים, ומאידך גיסא, חלק מהנתונים ומהתוצרים שמקורם ברמות הממונות מגיע רק למפקדה, שם השליטה נוחה יותר. ניתן לומר כי בשני התרגילים העדיפו מפקדי החטיבות את השהות בשטח. במפקדות הממונות הייתה הדילמה קשה יותר:

תא"ל א': אינני חושב שלא יצאתי מהמפקדה. אני חושב שמפקד העוצבה צריך להימצא הרבה במפקדה. השליטה המוחלטת היא במפקדה. היציאה מהמפקדה היא [ליצירת] קשר בלתי אמצעי ולהפגנת מנהיגות.

אל"ם (מיל) ג', מנהל לחימה בעוצבה, ציין שנוכחות המפקד במפקדה לא הייתה שונה מאשר בתרגילים קודמים, אלא שהיא נעשתה יעילה יותר, שכן איסוף המידע היה קל יותר, והעיסוק התמקד בתהליך העיבוד וקבלת ההחלטות בהערכת המצב.

המפקדים - בכל רמות הפיקוד - שהשתתפו ב"עופרת יצוקה" השיבו ברובם שבמשך מרבית הזמן שהו עם הכוחות ופיקדו עליהם באופן בלתי אמצעי (ב"עופרת יצוקה" התמקדה העבודה ברמת החטיבה ומטה). כמה מהמפקדים ברמת החטיבה נעו בין המפקדה, שהייתה ממוקמת מעט מאחור, לבין הכוח הקדמי. אלה ציינו שיש יתרון מסוים ביכולות של המפקדה ובהיות בה - בעיקר בשלבי הקרב, שבהם יש "עדיפות לשליטה". המפקדים ציינו כי במבצע היו, באופן

● בתחום של אמצעי הלחימה - נוספו לה יכולות שמאפשרות לה להפעיל אמצעים הרבה יותר מאוונים.

● בתחום המודיעין - נוספו לה יכולות שמאפשרות לה לצפות במידע רב יותר שבא ממקורות שונים ורבים ולעבד אותו. בעתיד צפויה הגדלה נוספת של אמצעי המודיעין העומדים לרשות מפקדת החטיבה וכתוצאה מכך גם הגדלה ניכרת של היכולות.

יכולותיה של המפקדה² - בעיקר ברמת החטיבה - בתחום של ניהול הקרב שודרגו באופן משמעותי. המפקדה מספקת יכולות שליטה שרק את חלקן ניתן לממש גם בחפ"ק. במילים אחרות: ישנן כמה יכולות שאותן ניתן להפעיל רק מהמפקדה, ולא ניתן להפעילן מהחפ"ק. בגלל היכולות שנוספו גדל מאוד היקף הפעילות שנדרש מהמטה המבצעי ומראש המטה. משמעות הדבר היא שרכיב השליטה הפך לדומיננטי יותר - על חשבון ההיבטים הפיקודיים.

תא"ל י', מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה": הקדמית הייתה מעורבת בלחימה. הפעלת האש נעשתה על ידי המפקדה... השו"ב גרם לביטחון ולהפעלת אש חופשית יותר.

אלוף ש': **התהליך שעבר על המפקדות אינו רק שו"ב... בכל חטיבה יש מיני מרכזי אש" כדי שיעסוק במרחב האחוריות של החטיבה. זה עלול לחזק זליגה מפיקוד מוכוון משימה, אך לא בהכרח.**

אל"ם גמ"ח, מח"ט בתרגיל עוצבתי: **המפקדה (בחטיבה) הפכה לרובוסטית. החלו מחשבות מהו מיקומו של מפקד הסיוע החטיבתי (מס"ח) או של הקמ"ן.**

חל אפוא שינוי במעורבות המפקדות הקדמיות של החטיבה בקרב. זה קרה בגלל השיפורים בשו"ב, אך גם בגלל השיפור באמצעים אחרים שלהפעלתם יש קשר לשו"ב - כמו החוזה. היכולות המשופרות בתחום השליטה מקילות על תפקוד המפקדות - גם מול הכוחות הלוחמים וגם מול המפקדות האחורות - אך משנות את האיזון בין המפקדה למפקד.

המפקדים - בכל הרמות - ציינו שהתקיים שיח בקשר הרדיו בין המפקדים, והם לא דיווחו - ברובם - על פגיעה בהיקפו. לעומת זאת הייתה ירידה - בחלק מהאירועים - בשיח בין המטות, בעיקר בין האוגדה לחטיבה.

גם בקשר בין מפקדות החטיבה לגדודים חל שינוי, שניכר בעיקר בגדודי השריון. בנגמ"ש הפיקוד יושב רב-סרן במרחק מה מחזית הלחימה ומסייע למפקד לשלוט - בעיקר אל מול רמות ממונות ושכנות.

סא"ל ח', מג"ד ב"עופרת יצוקה": **נותנים לגדוד יכולות אש לכאורה, אך אין אמצעי שליטה. אלה קיימים בחטיבה. המשמעות ברורה.**

המג"ד מתקשה למצות את היכולות הקיימות, שכן הרמות שמעליו הן שמפעילות אותן. כדי למצות את יכולות השו"ב ואת התקשורת היעילה עם החטיבה עליו להסתייע בנגמ"ש הפיקוד ולהציב בו קצין בכיר בעל יכולות מתאימות.

אשר לאיזון בין המפקדות - התברר שחל שינוי ביחסים בין ארבעת מרכיבי הפיקוד הבכירים בשדה הקרב הטקטי - חפ"ק המג"ד, המח"ט, מפקדת החטיבה ומפקדת האוגדה. יכולת השליטה של המפקדות השתפרה: נוספו להן יכולות בתחום השו"ב ובתחומים נוספים, כולל היכולת להפעיל אמצעי לחימה. כתוצאה מכך

מגישת המפקדים לסוגיה של מיקום המפקד לא ניתן להצביע עלייה בדפוסי הפיקוד הפרטני בעקבות כניסתן של מערכות השו"ב



יחסי, מעט שלבים כאלה. אחרים, כמו תא"ל ה', גרסו כי בגלל הסכנה שיפגעו בעיקרון של הפיקוד מוכוון המשימה העדיפו לשהות במשך כל המבצע עם כוחותיהם בשדה הקרב, דהיינו העדיפו את הפיקוד ואת הפגנת המנהיגות על יכולות השליטה. מג"דים שהו באופן טבעי לחלוטין בראש כוחותיהם, וכלל לא עלתה בקרבם השאלה אם רצוי יותר להתמקם בחפ"ק אחורי כלשהו.

מגישת המפקדים לסוגיה של מיקום המפקד לא ניתן אפוא להצביע על עלייה בדפוסי הפיקוד הפרטני בעקבות כניסתן של מערכות השו"ב (אולי בעקבות הביקורת הקשה שנמתחה על מפקדים שהעדיפו במלחמת לבנון השנייה לנהל את הלחימה ממפקדותיהם שבעורף). לכל היותר ניתן לקבוע שרוב המפקדים מבינים שהדילמה היכן להתמקם הפכה לחריפה יותר.

היחסים בין המפקד לחפ"ק ולמפקדה

למפקדת החטיבה נוספו כמה יכולות משמעותיות:

● בתחום השו"ב - נוספו לה יכולות שמאפשרות למפקדים לצפות בנתונים רבים יותר.

המפקדות משולבות יותר בניהול הקרב ובהפעלת אמצעי הלחימה. אלה שינויים שמובילים בהכרח לחיזוק בשימוש במאפייני הפיקוד הפרטני. שתי שאלות עולות מכך: האם המבנה הנוכחי של המפקדות מחזק את המגמה הזאת? האם ראוי שהוא יעשה כן?

מידת ההתערבות

אחד המדדים העיקריים שמאפשר לקבוע איזה פיקוד מונהג ביחידה - מוכוון משימה או פרטני - הוא מידת ההתערבות של הרמות הממונות בעבודת הרמות הכפופות. ההתערבות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות: היא לא חייבת בהכרח להיות מול כפוף ישיר (למשל, מח"ט מול מג"ד), אלא יכולה להיות בדרך של עקיפת רמות הביניים (למשל, שהמח"ט נותן פקודות ישירות למ"פים) או בדרך של הפעלת אמצעים במרחב האחוריות של הרמה הנמוכה יותר - בתיאום איתה או ללא תיאום.

מפקד אוגדה, תא"ל א': לאוגדה יש יכולת מיכונית להפעיל אש מתחת לאפה של החטיבה יותר טוב מאשר לחטיבה עצמה... גם למטרות מורכבות במרחב התיאום עצמו... האש למטה הופכת למאוד לא יעילה, ולכן לא תמיד נכון להוריד את האמצעים... היכולת לתקוף במרחב התיאום היא בזכות השו"ב... חלק גדול מאוד מהתקיפות בוצע במרחב התיאום או בסמיכות רבה אליו.

הפעלת אמצעים מסוגים שונים על ידי המפקדות השונות במרחב התיאום שבו שוהים או מתמרנים כוחות הפך לאירוע שבשגרה הן בתרגילים והן בקרב, וזהו היום הליך מקובל ונפוץ - בעיקר במתארים אסימטריים ובלחימה נגד אויב בלתי סדור. הריכוז וההפעלה של היכולות האלה נמצאים באופן מובנה במפקדות.

האם האוגדה מתערבת גם כאשר אין מדובר בהפעלת אש או אמצעים אלא בתמרון עצמו?

מפקד האוגדה, תא"ל א': התערבנו במקומות שבהם החטיבה לא הצליחה, לעיתים גם בתמרון. בכך הגברנו את האפקטיביות המבצעית.

אין מקרים רבים כאלה. עם זאת קיימת הבנה בקרב המפקדים שהתערבות כזאת יכולה להתממש לאור היכולות.

אל"ם ע', מח"ט בתרגיל עוצבתי: הייתה חזירה לתחומי החטיבה וכניסה לגזרתה כמו, לדוגמה, גדוד מסתער ומרכז האש שתוקף באמצעים כמו מסוק קרב... המוג"דים אינם מסוגלים לאכן בדיוק כזה. האוגדה תקפה על בסיס איכונים ושרטוטים שבוצעו בגדוד ובחטיבה... ייתכן שאף היו התערבויות בתמרון. החטיבה גם הפעילה אש בגזרות הגדודיות.

האם גם מפקדות ברמת החטיבה הפעילו אמצעים בגזרת הפעולה של היחידות הכפופות או התערבו בפעילותן?

מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה", תא"ל ע': השו"ב איפשר שליטה בכוחות לוגיסטיים ובכוחות קטנים... היה לי קל יותר לתת אישורי פתיחה באש... אני זוכר אירוע שבו מפקד פלגה דיווח שעלה על זירת מטענים. לאור השו"ב סייענו לו והכוונו אותו כיצד לצאת.

מפקד גדוד ב"עופרת יצוקה", סא"ל פ': החטיבה במפקדה עסקה במעטפת. הופעלו אמצעים בצמוד לגזרתנו. אני זוכר אירוע שבו הייתה פגיעה בכוחותינו, ומח"ט התערב ישירות, הפעיל ישירות

סד"כ ואמצעי אש

גם בתוך הגדוד קיימת התערבות עד לרמות הנמוכות ביותר בעזרת אמצעי השו"ב. מפקד גדוד ב"עופרת יצוקה", סא"ל א': בתוך הגדוד אפשר לדעת היכן נמצאים הכוחות. זה יצר ביטחון. התערבות יחסית הרבה למ"פים - גם לאור מראה עיניים וגם לאור השו"ב. היה מצב של שליטה במשימות באמצעות השו"ב. לעיתים גם שלטתי והתערבתי בירי של טנק בודד כדי למנוע טעות.

האם היקף ההתערבות בעידן הצי"ד עלה בהשוואה לתקופה שלפני הצי"ד? נראה שמאז הונהג הצי"ד היו מקרים רבים מאוד שבהם רמות ממונות הפעילו אמצעי לחימה בקרבת הכוחות הכפופים - מה שלא היה מתאפשר ללא שו"ב או אמצעי חוזי מתקדמים. מכך ניתן להסיק שכניסת מערכות השו"ב מעודדת מגמה של פיקוד פרטני - בעיקר במתארים של לחימה אסימטרית.

מידת היוזמה

הן בתרגילים והן ב"עופרת יצוקה" התממשו מרבית התוכניות הלכה למעשה באופן שלא דרש שינויים מהותיים, ולכן גם לא היו מקרים רבים שבהם יחידות מרמת הגדוד ומעלה נקטו יוזמה (אין לפסול את השאלה אם היו לכך סיבות נוספות, אך לא כאן המקום לדון בכך).

הפעלת אמצעים מסוגים שונים על ידי המפקדות השונות במרחב התיאום שבו שוהים או מתמרנים כוחות הפך לאירוע שבשגרה הן בתרגילים והן בקרב



מח"ט בתרגיל עוצבתי, אל"ם ע': החטיבה לא אותגרה על ידי האוגדה ולא איתגרה אותה, ולכן לא היו יוזמות. הכול עבד כמעט לפי התוכנית.

קיים קושי לקבוע אם לשו"ב ולבקרה היו השפעות מהותיות על נקיטת היוזמה. ייתכן שהיכולת להיצמד לתוכנית, שלרוב פעלה היטב, עיקרה את הצורך ביוזמה. המפקדים התקשו לספק תשובה משכנעת לשאלה מדוע כמעט שלא ננקטו יוזמות, אך מרביתם ציינו שאכן לא יזמו.

אווירת הוודאות והבקרה, השפה והתרבות

קצין מילואים, אל"ם (מיל) א', שהיה אחראי ללמידה בתרגיל מטעם האוגדה: בחטיבות קיים פער מקצועי גדול ביכולת לממש את האמצעים ואת השו"ב. המח"טים, בעיקר ההולכים ברגל, מנותקים מהתמונה ומהמערכות, אינם מנצלים את המשאבים המוקצים להם, והאוגדה מפעילה אמצעים אלה לאן שצריך - לעיתים בשליטה ישירה... במפקדות.

אל"ם ע', מח"ט בתרגיל עוצבתי: היו התרוצצויות סביב העברת



מרשמי חיצים... נושא השליטה מאוד מאוד דומיננטי באוגדה, תלוי גם באופי האנשים.

אווירת הוודאות והבקרה וכן התרבות שהתפתחה בעקבותיהן הושפעו מאוד מהשיפור ביכולות השו"ב. רבים מהמפקדים שרואיינו הצביעו על כך, אך רבים מהם ציינו גם כי התרבות שנוצרת ביחידה תלויה לא מעט באישיותו של המפקד, בהרגליו הקודמים מלפני עידן הצי"ד וכמובן באופן התפתחות הקרב. רבים מהמפקדים ציינו כי חשו שברמה שמעליהם, בעיקר במפקדה ולא אצל המפקד, קיימת "אווירת ודאות". הם הדגישו, ברובם, את הסיכון שהם רואים בכך ליכולת לקיים פיקוד מוכוון משימה:

אל"ם ע' שהשתתף בתרגיל עוצבתי: הייתה תחושה באוגדה שהיא שולטת במצב הכשירות של היחידות... לדעתי זה לא היה מהימן, ולפי זה קיבלו החלטות.

תא"ל א', מפקד אוגדה: אשליית השליטה מאוד מסוכנת... כמפקד אוגדה אין לי עניין איפה כל טנק. אולי [יש לי עניין] איפה כל מ"פ... היכולת המתפתחת לראות את כולם... מייצרת מצב שבו תרגיש מחויב לראות הכול... ולעסוק בהכול. כרגע זה עוד לא מתאפשר, אך זהו הכיוון.

תא"ל י', מח"ט ב"עופרת יצוקה": אווירת השליטה... עלולה לייצר ויתור על האחזיות, שכן כל מפקד יהיה מודע שזה שמעליו רואה את מעשיו... יש כאן הסרה של האחזיות הפיקודית לטובת השליטה.



אחד המדדים העיקריים שמאפשר לקבוע איזה פיקוד מונהג ביחידה הוא מידת ההתערבות של הרמות הממונות בעבודת הרמות הכפופות

לא בכל יחידה ולא בכל סיטואציה נוצרה אווירת בקרה המתבססת על אווירת ודאות של המפקדה הממונה. אך בהחלט ניתן להצביע על כך שמפקדים הנוטים להיות ריכוזיים חשו יכולת שליטה גבוהה יותר ונקטו פעולות בקרה רבות יותר. הממצאים מצביעים על מגמה של שינוי תרבותי, שנראה כי אנו מצויים בראשיתה. הסיכון כמובן הוא שמדובר בוודאות לכאורה, וקיים סיכון גבוה בהתבססות על תמונה אחידה שהיא בגדר טעות או אשליה.

הרעיון המסדר - שיטת פעולה המבוססת על שו"ב

תא"ל א', מפקד אוגדה: במתארים אסימטריים מעורבות האוגדה גבוהה יותר. בזירות קרב שבהן האסימטריות היא משמעותית - בשטחים צפופים, שבהם האויב נע ופועל בחוליות קטנות בחסות של סביבה אזרחית - יש לדיוק ולשליטה, באופן טבעי, משמעות רבה. השימוש באמצעי שו"ב וחוזי ב"עופרת יצוקה" היה מהותי ליכולת לממש בפועל את תוכניות המבצע. מדובר, בין היתר, ביכולת לפגוע

במטרות שאין אליהן קשר עין קרקעי ישיר, ויש לה חשיבות רבה גם במתארים אסימטריים אחרים המתורגלים כיום. אמצעי השו"ב מאפשרים להוציא אל הפועל פעולות קטלניות ונקודתיות ובמקביל למזער סיכונים לכוחותינו ואת הסיכון לפגוע בבלתי מעורבים.

השליטה על הפעלת האמצעים הקטלניים המשמעותיים הושארה בידי הרמות הבכירות. סא"ל פ', מג"ד ב"עופרת יצוקה": **לעומת "חומת מגן", שטח האחזיות של הגדוד היה קטן מאוד. הרוב הושאר ברמת החטיבות וטופל מהמפקדה באמצעים מדויקים.**

האם היכולת הזאת, שגם ממומשת בפועל, מגבירה את מרכיב השליטה? האם היא מפחיתה את השימוש בפיקוד מוכוון משימה במבצעים כמו "עופרת יצוקה"? נראה שזו אכן המגמה, והיא מושפעת מכמה תהליכים:

- הצורך - שהוא חריף במיוחד בעימותים אסימטריים - לפעול בדיוק רב כדי למנוע נזק סביבתי שאינו מחויב המציאות וכדי להימנע מהפעלת כוח רב מדי.
 - היכולת הקיימות כיום הן בתחום המודיעין והן בתחומי השליטה והבקרה.
 - היכולת המשופרת שקיימת כיום במפקדות לעשות - לכאורה באפקטיביות - את הפעולות האלה.
- כל אלה מאפשרים הפעלה מדויקת של אמצעים - לרוב ממפקדות ובשליטתן - וכן, בעת הצורך, שליטה על פעולות ברמות השונות. כך, למעשה, ניתן לפגוע במספר רב של מטרות בסיכון נמוך יחסית לכוחותינו, עד כדי בניית רעיון מסדר של מבצע על בסיס כמו זה.

פיקוד מוכוון משימה או פיקוד פרטני?

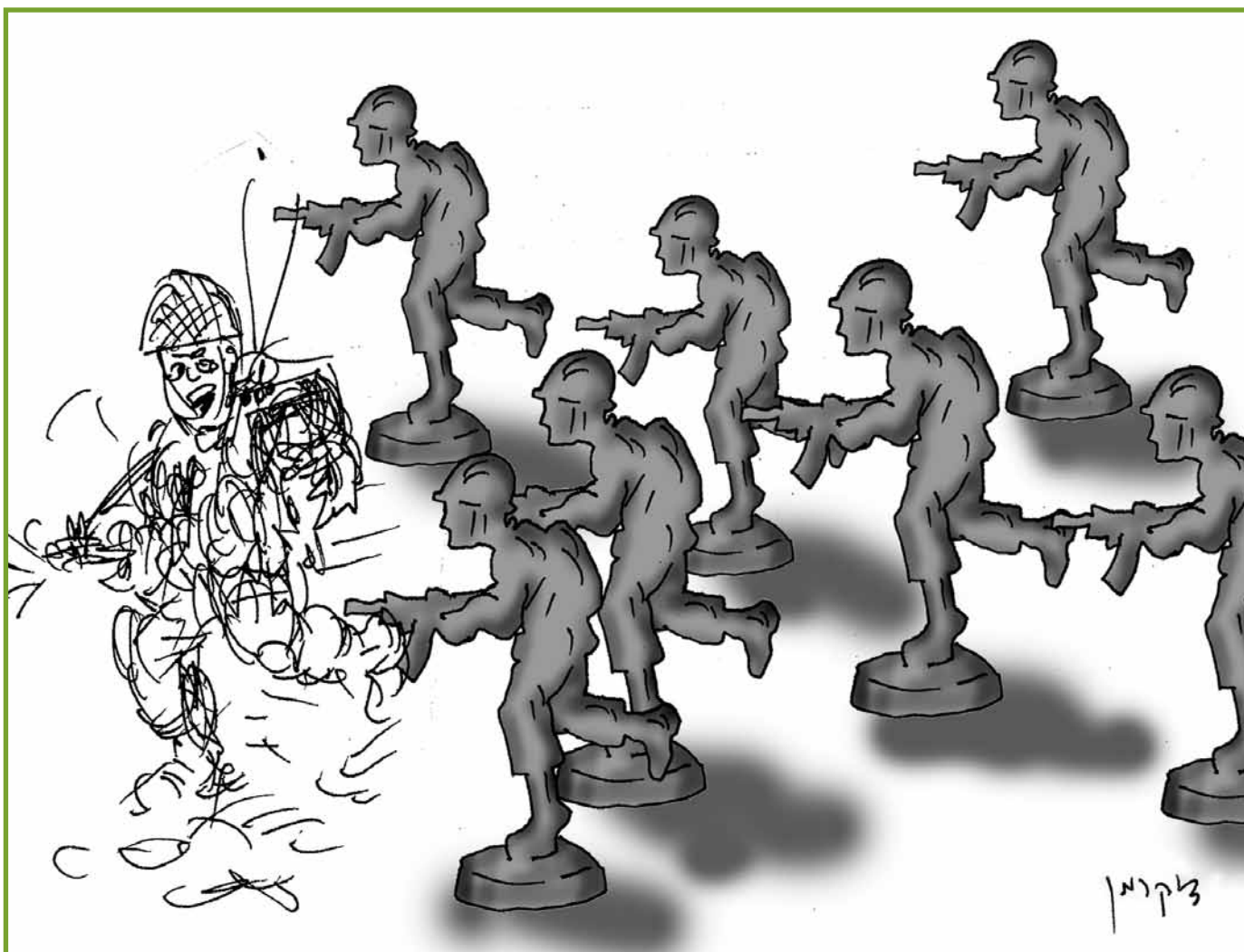
במקרים שנבדקו ניתן לזהות תהליכים של התגברות של מאפייני הפיקוד הפרטני לצד ניסיון של חלק מהמפקדים לשמור על המאפיינים של פיקוד מוכוון משימה. אנו נמצאים כעת בנקודת ביניים שבה המפקדים לא צמחו מתחילת דרכם עם אמצעי השו"ב המתקדמים, אלא נמצאים בתהליך הקליטה של האמצעים האלה ועדיין פועלים על סמך ניסיונם, אמונותיהם ותפיסותיהם שמלפני עידן הצי"ד. אך המגמה היא של הישענות הולכת וגוברת על האמצעים האלה.

על כך אמר ראש תוכנית צי"ד, אל"ם גר"ת: **"עופרת יצוקה" הפריסה הייתה חלקית. לא כל הכוחות היו מוכשרים, לא היו תנאים לניצול מלא של היכולות. השו"ב מעמיק את היכולת לבקר ולהתערב.**

אמצעי השו"ב החדשים לא היו מוטמעים באופן מיטבי, ולא הייתה פריסה מלאה שלהם בכל הרמות, אולם כבר אז הסתמן האופן שבו הם משפיעים על מאפייני הפיקוד. תא"ל י', מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה:

השו"ב אינו מבטל דינמיקה בין אנשים. פיקוד מוכוון משימה מושפע יותר מאופי המפקד, והשו"ב אכן מאפשר פגיעה כזאת. האוגדה ב"עופרת יצוקה" לא התערבה, ולא חשתי שנלקחה ממני השליטה. יש לציין שכמעט לא היו גבולות גזרה עם כוחות צמודים בין חטיבות, ולכן המאפיינים האוגדתיים של הקרב היו חלקיים.

גם אופי המבצעים והתרגילים מקשה על הבדיקה, שכן לרוב אין מדובר במלחמה כוללת, אלא במבצעים בסביבה אסימטרית. למרות



למשימה, והפקוד היה מבצע. לא הייתה תקשורת נוספת. הכול היה תלוי בו. היום כל חמש דקות טלפון. הוא לא רוצה לקחת אחריות, ואתה לא רוצה לספוג טעויות. בשו"ב זה דומה, רק שבמלחמה זה לא יתפוס. התרבות בשריון היא של יותר בקרה מאשר בחי"ר.

האם בתרגילים קודמים או במבצעים קודמים הדומים לאלה שנבחנו עלו סוגיות דומות? האם בהם מומשו מאפיינים רבים יותר של פיקוד מוכוון משימה?

בספרו³ גורס שמיר כי ב"חומת מגן" היה מימוש של עקרונות הפיקוד המבוזר מוכוון המשימה, אך במלחמת לבנון השנייה הייתה נסיגה במימוש העקרונות האלה.⁴ גם במבצעים האלה היה שימוש באמצעים שונים שהעניקו יכולת שליטה מסוימת למפקדות, אך אלה נפרסו ומומשו בעיקר בחפ"ק מפקדים ולצורך שליטה ממוקדת בפעולות ספציפיות ולא באופן נרחב.

הדיון בחשיבות האש מנגד אינו חדש ולא נולד רק סביב מערכות השו"ב שמופעלות במסגרת הצי"ד. הוא נידון ואף מומש בעבר. אך יהיה נכון לומר שהדיון בשאלת האש מנגד אל מול התמרון הלך וגבר במהלך השנים לאור השיפור ביכולות הטכנולוגיות וביכולות השליטה.

זאת יש יכולת להסיק מסקנות על המגמות הקיימות והצפויות. סא"ל (מיל') א': קיימת בעיה בפיקוד מוכוון משימה. בחטיבות - המח"ט מקיים פיקוד מוכוון משימה, אך [המפקדה] הקדמית מנותקת מזה. הבעיה היא באיוש.

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

תא"ל י', מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה": השו"ב לכאורה מאפשר פיקוד מוכוון משימה. אשליית השליטה מאפשרת את שני הכיוונים, עשויה גם לתת ביטחון למימוש פיקוד המשימה... כשהקרב יתחרב, יהיה קל להתערב דרך השו"ב. מי שחולה שליטה - זה מסוכן.

מובן שקיימת השפעה רבה לאופיו של המפקד ולאופי אנשיו, אך גם מפקדים הדוגלים בפיקוד מוכוון משימה - ואולי בעיקר הם - מבינים שקיים הפוטנציאל ליישום דפוסים של פיקוד פרטני. סא"ל א', מג"ד שריון שלחם ב"עופרת יצוקה" תחת פיקודה של חטיבת חי"ר: השו"ב משפיע מאוד. זה כמו כניסת הפלאפון. בעבר היית שולח



סיכום והמלצות

גם לפני עידן הצי"ד, וללא קשר ישיר למערכות השו"ב הנוכחיות והקודמות, היה קשה לממש את הפיקוד מוכוון המשימה. יש לכך סיבות רבות שכמה מהן הוצגו כאן: הצורך הבסיסי בשליטה, החשש מלקיחת סיכונים, התרבות הארגונית בצבא, הניסיון מהבט"ש ואופי הלחימה בעימותים האסימטריים, שבהם לכל פעולה טקטית עלולה להיות משמעות אסטרטגית. כל אלה הביאו למימוש חלקי בלבד של הפיקוד מוכוון המשימה. למרות זאת נחשב הפיקוד מוכוון המשימה לשיטת הפיקוד העדיפה בגלל שלוש סיבות מרכזיות:

1. מוטת השליטה המוגבלת של המפקדים.
2. אי-הוודאות השוררת בשדה הקרב.
3. החשיבה היצירתית שמפגינים שני הצדדים בתהליך הפיקוד והשליטה.

האם כניסת מערכות הצי"ד והשיפור ביכולות האש והמודיעין יצרו מסה קריטית שעלולה להפר את האיזון, הבעייתי ממילא, שבין הפיקוד הפרטני לפיקוד המשימה?

אופן החשיבה שאנו נוטים לקיים בתהליכי הקליטה של אמצעי לחימה עלול ליצור גם בעתיד פערים משמעותיים בין תורת הלחימה לבין הביצועים בפועל של אותם אמצעי לחימה



קשה לענות על השאלה הזאת באופן מוחלט, אך לאור הממצאים שהוצגו, ניתן להניח שאנו מצויים במגמה של הגברת דפוסי הפיקוד הפרטני, וכי האיזון שהיה קיים עד כה אינו מובטח גם בהמשך. לראשונה יכולה מפקדה לשלוט, לכאורה, בכל טנק בשטח כמו גם במטרות שעליהן הוא יורה, לחזות באיכונים ובאיתורים של האויב ושל כוחותינו ובתמונת ניהול הקרב שבה צופות גם הרמות שמתחתיה. כפי שהדברים נראים היום, יש להזהר שמרכיב השליטה בפיקוד הולך ומתחזק.

אנו בפתחו של שינוי, וחשוב שנכיר בקיומו. מאפייני הפיקוד והשליטה שקיימים כבר היום בצבא והשינוי הצפוי בהם נוכח השינויים המתחוללים במלחמות מעודדים את המגמה הזאת של פיקוד פרטני, ואכן כבר ניכרת עלייה בדפוסים רבים של סוג הפיקוד הזה ביבשה. מובן שלאישיותו ולאופיו של המפקד יש השפעה רבה על סגנון הפיקוד, אך אסור להתעלם מהמגמה הכללית כפי שהיא הולכת ומסתמנת. התעלמות עלולה להוביל את צבא היבשה למצב שבו מתקיימות שתי תורות במקביל: האחת קיימת בספרות ונלמדת בבתי הספר, והאחרת ממומשת בשטח. מאחר שבפועל יפעל המפקד לפי תורת פו"ש שיש בה מאפייני פיקוד פרטני רבים, הוא יתרגל שלא לקחת סיכונים, לקבל אישור לפעולות ולהחליט ב"אוורית בקרה". אך כשהוא יגיע לשדה קרב אחר, נרחב יותר, מורכב יותר, שבו לא ניתן יהיה לממש את תהליכי הבקרה האלה, הוא ימצא את

עצמו ללא כלים שיאפשרו לו לקיים פיקוד מוכוון משימה, ובלי שיצר דפוסי דו-שיח ואמון עם הממונים עליו.

תמיד יהיה צורך - ולו חלקי - בפיקוד מוכוון משימה, שכן בשדה הקרב אף פעם לא תהיה שליטה מלאה ויכולת לבקרה מושלמת. הלחימה מושפעת ממה שמתרחש במוחותיהם של האנשים, דהיינו היא תוצאה של תהליכי יצירה, של תחושות ושל אינסטינקטים⁴ ואינה רק מלאכה של איכונים ושל איתורים. לכן הטכנולוגיה לא תוכל לתת מענה לכל תופעת המלחמה.⁶

עם זאת אי-אפשר להתעלם מהשינוי שמתחולל ביכולות השו"ב וכן ביכולות ההפעלה של אמצעים רבים - ובהם אמצעי לחימה - ונשאלת השאלה אם לא הגיע הזמן לבחון תורת פו"ש חדשה שהיא מזיגה של שתי השיטות הקיימות כיום. הרי כבר היום היכולות החדשות בתחום הפיקוד והשליטה הולכות ומשתלבות בפיקוד מוכוון משימה,⁷ וכבר לא ניתן לטעון שהשו"ב רק תומך בתהליכים ובתורות קיימים. ההיררכיה עוברת שיטוח, והרשתיות משפיעה על מבנה הפיקוד והשליטה.

פיקוד מוכוון משימה חייב להישאר שיטת הפיקוד העיקרית בשדה הקרב, אך יש להוסיף לו מאפיינים נוספים. מפקד יהיה חייב להפעיל בשדה הקרב שיטות פיקוד מגוונות יותר, מורכבות יותר. אנו מצויים בעיצומו של שינוי מהותי. הכחשת השינוי תביא לחוסר יכולת לממש דווקא את עקרונות הפיקוד מוכוון המשימה ותגרום להטיה חזקה לעבר הפיקוד הפרטני. אין להתעלם מיכולות השליטה הקיימות ואלה שעוד יפותחו בעתיד, ויש לנצלן באופן מושכל.

כדי ליצור את המזיגה הנדרשת יש צורך בחשיבה בנוגע לכלל המרכיבים של בניין הכוח: התורה, ההכשרות והאימונים, המבנה והארגון, אמצעי הלחימה וכוח האדם.

יש ללמוד מחילות אחרים, שבהם יש שילוב בין מאפיינים של פיקוד פרטני למאפיינים של פיקוד מוכוון משימה, ולבחון יצירת שילוב דומה בעבור צבא היבשה באמצעות הנהגת התאמות ושינויים בתורת הפיקוד והשליטה כך שתתאים ליכולות הקיימות בתחומי השליטה וההפעלה. ניסיון להגביל את השימוש ביכולות הקיימות יהיה גורם מעכב זמני בלבד ולא ייתן פתרון מספק. הרעיון שהצי"ד יתמוך בעקרונות הקיימים של הפיקוד והשליטה ושיש להתבסס על התורה הקיימת לא הוכיח את עצמו.⁸ התעלמות מהשינויים רק תגדיל את הפער בין הרצון לשמור על היסודות של הפיקוד מוכוון המשימה לבין המציאות. יש לבחון תורה שתגדיר מחדש חלק מהמושגים, תשלב ביניהם ותאפשר לממש הן מאפיינים הלקוחים מהפיקוד מוכוון המשימה והן מאפיינים הלקוחים מהפיקוד הפרטני. לאחר קביעת התורה יש לקיים תהליכי הכשרה ואימון רלוונטיים. גם היום הם לא תמיד מתקיימים, והצורך בהם גובר - ללא קשר להתקדמות שהושגה בתחום השו"ב. יהיה צורך לשלב את העקרונות החדשים באימונים בכל הרמות ולשים דגש מיוחד על סוגיות הוודאות ואי-הוודאות, היוזמה והיקף השליטה והבקרה לאור ההתפתחויות בתחומי השו"ב.

עם זאת, בהכשרה ובאימון אין די. יש לנקוט אמצעים נוספים שיאפשרו לשמר את עקרונות הפיקוד מוכוון המשימה. כמו כן יש לבחון את המשך הפיתוח של המערכות ושל היכולות

שיצמצמו את הפער שבין המפקד והחפ"ק שלו לבין המפקדה האחורית. יש לחזק את יכולות החפ"ק הן מהבחינה הטכנולוגית והן מהבחינה המבנית. יש לאפשר לו פעולה זריזה באמצעות מעט קציני מטה שנהנים מרמה גבוהה של מיגון. למשל, ניתן ליצור חפ"ק קטן בשניים או שלושה כלים שאין לו צורך בפריסה, אלא הוא יוכל לפעול מתוך הכלים הממוגנים. כמו כן יש להקטין את המפקדה ולהפוך אותה לזריזה יותר ולגמישה יותר ואף לאפשר בקלות רבה יותר להצמידה למקום שבו נמצא המפקד או בסמוך אליו.

שינוי נוסף שיש לשקול הוא יצירת פונקציה של "שולט" בגדודים אשר יסייע למפקד הגדוד לשלוט בגדוד מעמדה אחורית כפי שהרמ"ט מסייע למפקד החטיבה. הנהגת פונקציה כזאת תסייע לצמצם את הפערים בין הרמות. נוסף על כך יש כמובן ליצור תפיסת הפעלה מתאימה שתאפשר להפחית את המתח בין השליטה והפיקוד הפרטני לבין הפיקוד מוכוון המשימה.

לבחירת כוח האדם המתאים למפקדות יש השפעה קריטית על היכולת להפיק את המרב מיתרונותיהן של מערכות השו"ב. איוש בעלי התפקידים המבצעיים במפקדות - אלה המעורבים ישירות בניהול הקרב ובהפעלת האמצעים השונים בשדה הקרב - מחייב בניית מסלולים חדשים להכשרה ולפיתוח של כוח האדם. בהקשר הזה יש לציין שאסור לשנות את המיקום של קציני המטה המבצעי: עליהם להישאר בצמוד למפקד.



גם אם עיקרו של השינוי שעוברת זרוע היבשה הוא טכנולוגי, אין בכך כדי להקטין את חלקו של האדם בקבלת ההחלטות במלחמה

לתרבות הצבאית יש משקל קריטי: ככל שנצליח להטמיע במידה רבה יותר את המאפיינים של הפיקוד מוכוון המשימה בעיתות שגרה ובאימונים, כך נצליח לשמר אותם טוב יותר בשדה הקרב; וככל שנשלב במידה רבה יותר את מאפייני השליטה והפיקוד הפרטני בתרבות השגרה והאימונים, כך יקשה עלינו להנהיג פיקוד מוכוון משימה בשדה הקרב. מהמפקד נדרשת סמכות שאינה נשענת על יתרון המידע והידע שברשותו, כפי שהיה מקובל בעידן שלפני הצי"ד. בשולי הדברים יש לציין כי אופן החשיבה שאנו נוטים לקיים בתהליכי הקליטה של אמצעי לחימה - מהגדרת הצורך ועד להטמעה - עלול ליצור גם בעתיד פערים משמעותיים בין תורת הלחימה לבין הביצועים בפועל של אותם אמצעי לחימה. בעידן שבו הטכנולוגיה מתפתחת בקצב מסחרר, והשינויים הם משמעותיים ומהירים, עלינו לקיים מערכת שתדע להכיל את כל המרכיבים - ובמהירות. יש לשקול חשיבה חדשה על התהליכים האלה.

אנו נמצאים בתחילתו של שינוי קריטי בזרוע היבשה בפרט ובצה"ל בכלל. גם אם עיקרו טכנולוגי, אין בכך כדי להקטין את חלקו של האדם בקבלת ההחלטות במלחמה. עם זאת יש בו כדי לשנות

- ובאופן משמעותי - את אופן קבלת ההחלטות. את השינוי הזה יש לתכנן ולהוציא אל הפועל באופן שיוצר אינטגרציה מלאה בין הטכנולוגיה המתקדמת - שמאפשרת לרמות הממונות להגביר את הפיקוח ואת השליטה על הרמות הכפופות - לבין היצירתיות וחופש המחשבה של המפקדים באותן רמות כפופות. אם לא נעשה כן, נמצא את עצמנו בתהליך של שינוי עקרונות הפיקוד בכיוונים שלא ייחלנו להם.

הערות

1. המאמר מבוסס, בין היתר, על המקורות הבאים: Brigadier Melvin, "Modern Warfare - Mission Command", *Army Review* 130, 2002, pp. 4-9; Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", *Marines Corps Gazette* 83, 1999, pp. 22-18; David S. Alberts & Richard E. Hayes, *Power to the Edge - Command and Control in the Information Age*, 2003; Eitan Shamir, *Transforming Command*, Stanford University Press, California, 2011; Martin Van Creveld, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance*, Free Press, New York, 1990
 תי"ל, 1998; גדעון עקביה, "שו"ב ממוכן בכוחות השדה - בעיות יסוד", *מערכות* 407, יוני 2006, עמ' 17-27; דב גלור, "על פיקוד מבוזר מוכוון משימה - תיאוריה ודוקטרינה", *ביטחון לאומי* 7, אוגוסט 2009, עמ' 29-49; דורון רובין, "הפיקוד מוכוון המשימה - מקומו וחשיבותו", *מערכות* 318, פברואר 1990, עמ' 6-9; זרוע היבשה, *תפיסת השליטה והבקרה ביבשה*, 2010; זרוע היבשה, מחלקת תי"ל ותפיסות, *מבצעי כוחות היבשה*, כרך ראשון, מבוא, 2010; חנן שי (שוורץ), *הכשרת הפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל לאור יסודותיה התאורטיים של שיטת הפיקוד המודרני המבוזר מוכוון המשימה*, אג"ם-תורה"ד, מחלקת היסטוריה, 1998; מאיר פינקל, "השאיפה לוודאות בשדה הקרב והסכנה הטמונה בה", *מערכות* 404-403, דצמבר 2005, עמ' 4-7; נ', *השפעת מהפיכת המידע והשינויים באופי המלחמה על מודל הפיקוד והשליטה בכוח האווירי*, המכללה לביטחון לאומי, 2008; עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", *מערכות* 418, אפריל 2008, עמ' 16-23; תא"ל נ', "השפעת מהפיכת המידע על מודל הפיקוד והשליטה בכוח האווירי", *מערכות* 425, יוני 2009, עמ' 4-11
2. הכוונה היא למפקדה המכונה "קדמית", אך למעשה היא נמצאת בדרך כלל בעורף הכוחות לעומת החפ"ק, שנמצא לרוב בחזית הלחימה.
3. Eitan Shamir, *Transforming Command*, Stanford University Press, California, 2011
4. ראו גם: אבי דהאן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון", *מערכות* 409-410, דצמבר 2006, עמ' 20-25, <http://maarachot.idf.il/PDF/25-20>; FILES/7/112167.pdf ומשה שמיר, "המלחמה נגד החזבאללה - סוגיות בפיקוד ושלטיה", בתוך צבי עופר (עורך), *מלחמת לבנון השנייה - תבנית המעשה*, משדר הביטחון - ההוצאה לאור, 2008. שמיר גם מציין כי להבנתו ב"עופרת יצוקה" היה שיפור במימוש הפיקוד מוכוון המשימה, אולם את "עופרת יצוקה" הוא לא בדק בעבודתו.
5. עצם המושג מעגל הפר"ש - שממנו משתמע שמדובר בתהליך טכני ולא בעקרון חשיבה - הוא בעייתי.
6. מרטין ון קרפלד, "משבר בשליטה", *מערכות* 289-290, אוקטובר 1983, עמ' 12-15, <http://maarachot.idf.il/71826-he/Maarachot.aspx>
7. ישנם תהליכים רבים הניתנים לייעול - למשל, מעגלי האש והמודיעין וניהול נוהלי קרב במקביל. היצמדות לתורה קיימת מגבילה את מימוש היתרונות הטמונים במערכות ואינה תואמת את המגמות הנוכחיות.
8. תהליכים רבים ניתנים לשינוי ולייעול. למשל, יש מקום להנהגת שינוי מבני בתחום האיסוף המודיעיני ובתחום של ייצור האש במפקדת האוגדה. שינוי כזה יאפשר להפגין יעילות וגמישות בהפעלת האש האוגדתית.