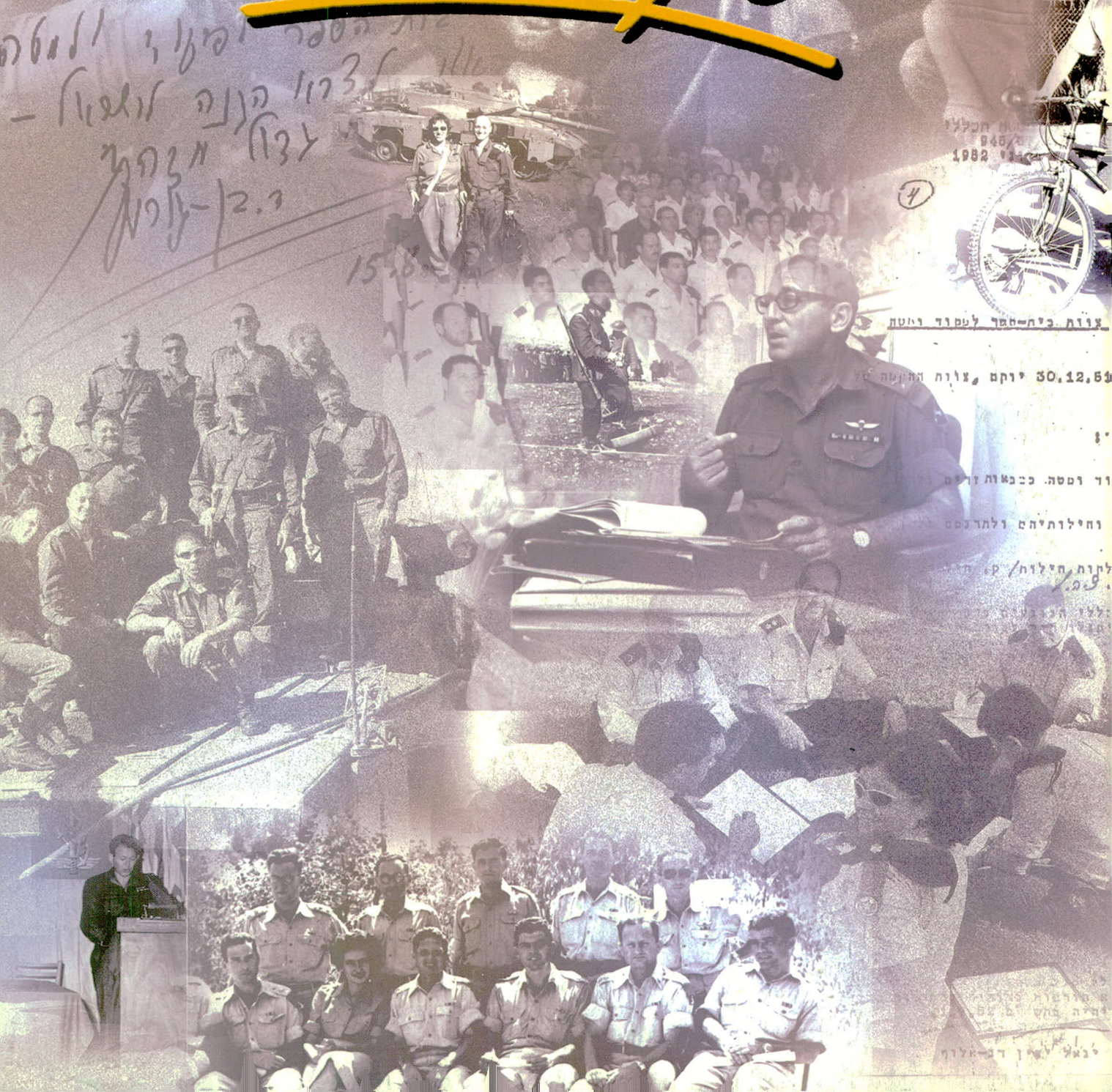


# מועד כרות



גיליון 396 ← אלול התשס"ד ← ספטמבר 2004

## שיקוץ ואכזר







# דבר העורך

## ברכות לפו"ם

במאמר הפותח את הגיליון המיוחד זה, המציין 50 שנות פעילות של המכללה לפיקוד ולמטה כללי, כותב הרמטכ"ל כי כל מפקד בצה"ל חייב להיות בעל שלושה יסודות: בעל שורשים וערכים, אדם חושב ובעל מקצוע. המכללה לפיקוד ולמטה כללי אמונה בעיקר על המרכיב השלישי, המקצועיות, אולם אינה רואה את עצמה פטורה מלעסוק בשני המרכיבים האחרים.

ההכשרה המקצועית למפקדים היא תחום אחד, וההכשרה למטה היא תחום אחר. על התפתחות תוכנית "ברק", שבמסגרתה מכשירים כיום את המיועדים לפקד על גדודים ביבשה, על המכללה לפיקוד טקטי, המיועדת לטעת את המקצוע הצבאי כבר ברמת מפקד הפלוגה, ועל המאפיינים המקצועיים של קצין המטה תוכלו לקרוא בגיליון הזה. למרות השמירה על המקצועיות כמרכיב מרכזי בפר"ם מוקדשת שם תשומת לב רבה גם לשני הנדבכים האחרים שאנו מבקשים למצוא במפקדי צה"ל: פיתוח החשיבה נעשה באמצעות שילוב הלימודים בתוכניות אקדמיות, ובתחום הערכי החלו בשנים האחרונות בהכשרה סדורה באתיקה צבאית. גם הנושאים האלה באים לידי ביטוי בגיליון שלפניכם.

כפי שכותב הרמטכ"ל, הדרך לבירור המציאות ולהכנת מענה בזמן רלוונטי היא באמצעות למידה. אנו ב"מערכות" משתדלים לתרום את חלקנו ללמידה של שכבת הקצונה בצה"ל.

ברכות לפו"ם ביובלו וקריאה מועילה,  
תכלה שנה וקללותיה, תחל שנה וברכותיה

חגי גולן

## עמוד 4

### אתגרי הלמידה וההכשרה של הקצונה בצה"ל רב-אלוף משה יעלון

הציפייה שלנו מקציני צה"ל היא שהיו בראש ובראשונה מנהיגים. זהו נדבך מרכזי של הפיקוד בצה"ל עוד קודם להקמתו - בימי המחתרות והפלמ"ח, בתקופה שהניסיון הצבאי של היישוב היהודי היה עדיין דל, ואמצעי הלחימה היו מועטים. ערכה של המנהיגות, כאז כן היום, הוכח כמרכיב הכרחי לניצחון במלחמה, בעימות ובקרב.

## עמוד 6

### אתגרי הכשרת הקצונה בצה"ל אלוף אייל בן-ראובן

ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד במשימות העומדות לפתחו באופן ראוי ומוצלח.

## עמוד 10

### המפקד וקצין המטה תת-אלוף יעקב זיגדון

למפקד פלוגה אין מטה או עוזרים. לאלוף פיקוד יש מטה המונה מאות בעלי תפקידים. אם לאלוף הפיקוד היה כל הידע והזמן הנדרשים לפקד על יחידותיו, הוא היה מוותר על המטה, כמו מפקד הפלוגה.

## עמוד 14

### דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר סגן-אלוף שלמה הומינר, רב-סרן הילה שאגא

המאמר עוסק במהות עבודת המטה, באפיון התפקיד של קצין המטה הבכיר, ובדילמות המאפיינות אותו במערכת המקצועית.

## עמוד 20

### על שינויים בהכשרה במכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה - מ"ברק" א' עד "ברק" ט"ז

אלוף-משנה (מיל') משה שמיר

"האתגר הגדול בהכשרה הנו כיצד להכשיר את מנהיגי העתיד להתמודד עם הפתעות, השתנות, להיות מוכנים לשינויים, כמו גם להשפיע עליהם".

## עמוד 26

### "מדריך או מפקד": על פיקוד, על הדרכה ועל מה שביניהם

סא"ל (מיל') מולי ויץ

האם אנו מפקדים או מדריכים? שאלה זו העסיקה לא רק את סגל "אפק", אלא גם סגלי קורסים נוספים בפו"ם.





# מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל | נוסד 1939

גיליון 396  
אלול התשס"ד, ספטמבר 2004

**המפקד והעורך הראשי:** סא"ל חגי גולן

**העורך:** אפי מלצר

**עורך המשנה:** יואב תדמור

**עיצוב ועריכה גרפית:** סטודיו זאב אלדר

**קצינת הפקה:** סגן פנינה רדאי

**תמונות:** דובר צה"ל, מערכות

**בצוות המערכת:** אביטל רגבי-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

**דמי מנוי לשנה:**

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אזרחים 60 ש"ח

**כתובת המערכת:**

רח' אלוף מנדלר 3 ת"ד 7026, תל אביב 61070

טל' 03-5694344/5, פקס 03-5694343

טל' מטכ"לי 0302-4345

**מחלקת מנויים:**

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, רח' החשמונאים 107,

תל אביב, טל' 03-5655951, פקס 03-5655994

הודפס בדפוס "המאירי" באמצעות ההוצאה לאור של משרד הביטחון.



**הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים**



עמוד 30

## התוכנית האקדמית לקציני צה"ל - עקרונות ומטרות

פרופ' אלון קדיש

מסמך שהוגש לוועדה אקדמית שהוקמה באוניברסיטה העברית בשנת הלימודים תשס"ג, לבחינת התוכנית האקדמית של המכללה לפיתוח טקטי ושל "פוי"ם ברק" שבחסות האוניברסיטה.



עמוד 32

## השפעת המכללה לפיקוד טקטי על הקצונה וההכשרה בצה"ל

אלוף-משנה דני דוידי

המכללה לפיקוד טקטי מהווה קפיצת מדרגה בתפיסה הצה"לית את הכשרת המפקדים. הכשרת המ"פים במכללה מהווה דגם ייחודי בעולם, ותורמת תרומה משמעותית לאיכותו של הפיקוד הזוטר בצה"ל.



עמוד 36

## מנהיגות צבאית בת זמננו, או מי עדיין צועק "אחרי"

סגן אביתר גרינשפון

מרשל, גנרל אמריקאי מפורסם, חקר מאות קרבות בחזית האוקיינוס השקט ובאירופה במהלך מלחמת העולם השנייה והגיע למסקנה לא מפתיעה: בין מספר רב של גורמים משפיעים כגון אמל"ח, אימון, הרכב חברתי ולכידות, קיים גורם מרכזי נוסף - מנהיגותו של המפקד.



עמוד 40

## מגורגי וושינגטון לדניס מהן: ראשית ההשכלה הצבאית בארצות הברית

ד"ר טל טובי

מראשית דרכה של ארצות הברית כמדינה עצמאית התנהל ויכוח נוקב על אופיו ודמותו של הצבא האמריקאי. סוגיית עיצובו ותפקידו של הצבא האמריקאי נכללת בסוגייה מרכזית ורחבה הרבה יותר, והיא הוויכוח אודות אופיה הפוליטי של ארצות הברית.



עמוד 48

## על משחקי המלחמה במכללה לפיקוד ומטה

אל"ם (מיל') ד"ר דני אשר

משחקי מלחמה המביימים שדה קרב ושני צדדים לוחמים היו בשימוש מאז אמצע המאה ה-17. החל מהמחצית השנייה של המאה ה-18 הם הפכו לאמצעי הדרכה צבאי מובהק.



עמוד 53

## תפיסת לימוד האתיקה הצבאית במכללות

סא"ל אמירה רביב

צה"ל עוסק בהגנה על ביטחון המדינה מול קשת רחבה של איומים, ובעיקר מול איום הטרור, בסביבה מבצעית סבוכה. ככל מסגרת מקצועית וכלל צבא מקצועי, גם צה"ל פיתח לעצמו קוד אתי, והוא שוקד על הטמעת ערכיו בקרב קציניו וחיליו.



# אתגרי הלמידה וההכשרה של הקצונה בצה"ל

רב-אלוף משה יעלון

האתגרים החדשים מחייבים תהליך מתמיד של בירור והבנת המציאות, על מנת לזהותם ולהכין את המענה הנדרש בזמן שיהיה רלוונטי לעשייה הצבאית – זו היא בראש ובראשונה למידה, המבוצעת באופן שוטף על ידי קציני צה"ל



ראש המטה הכללי



צה"ל מצוי בארבע השנים האחרונות בלחימה קשה ומתמשכת נגד גורמי הטרור הפלסטינים, אשר נשענים בחלקם על התשתית הקיימת של הרשות הפלסטינית, מתעצמים מחוסר פעולתה כנגדם ונהנים מסיוע, מתמיכה ומעידוד של גורמים בסוריה, בלבנון ובאיראן.

העימות הנוכחי עם הפלסטינים הוא עימות השונה שינוי מהותי במאפייניו ובמתכונתו מעימותי העבר שאיתם התמודד צה"ל עד היום. אין מדובר עוד בעימות סימטרי של "צבא מול צבא" שההכרעה בו ברורה ומבוססת בעיקר על ההישג הצבאי, אלא מדובר ב"עימות מוגבל" שבו הצבא הוא חלק (ולא בהכרח חלק מרכזי) מהמאמץ הלאומי הכולל להשגת ההכרעה בעימות.

עימות שונה גם מציב אתגרים שונים, ובכלל זה את הצורך להתמודד עם לחימה בסביבה עירונית רוויית אזרחים, שבה ארגוני הטרור משתמשים באוכלוסייה הפלסטינית כ"מגן אנושי". כך, הופך העימות הצבאי מול הפלסטינים לעימות שבו יש להתמודד יום-יום עם סוגיות מורכבות של הפעלת כוח לצד שמירה על ערכים. הקפדה על טוהר הנשק, הימנעות מפגיעה באלה שאינם מעורבים בטרור ושמירה על כבוד האדם, באופן המחייב שיקול דעת קפדני תוך איזון נכון בין שיקולים מנוגדים ובין ערכים מתנגשים.

כך נוצר מצב שבו תפיסות הלחימה ושיטותיה, אמצעי הלחימה ולעיתים גם המבנה הארגוני ואמצעי הלחימה – אינם מאפשרים למצות את כוחו ואת עוצמתו של צה"ל מול האתגרים הנוכחיים, ולפעמים הם אף אינם רלוונטיים כלל.

האתגרים החדשים מחייבים תהליך מתמיד של בירור והבנת המציאות, על מנת לזהותם ולהכין את המענה הנדרש בזמן שיהיה רלוונטי לעשייה הצבאית – זו היא בראש ובראשונה למידה, המבוצעת באופן שוטף על ידי קציני צה"ל, אשר מהווים את עמודי התווך המקצועיים והערכיים המובילים את החיילים ואת היחידות שתחת פיקודם, ואשר אחראים לכשירותם המקצועית והערכית מול קשת

האתגרים המבצעיים והמוסריים שמולם ניצב צה"ל.

## הקצונה בצה"ל

הציפייה שלנו מקציני צה"ל היא שיהיו בראש ובראשונה מנהיגים. זהו נדבך מרכזי של הפיקוד בצה"ל עוד קודם להקמתו – בימי המחתרות והפלמ"ח, בתקופה שהניסיון הצבאי של היישוב היהודי היה עדיין דל, ואמצעי הלחימה היו מועטים. ערכה של המנהיגות, כאז כן היום, הוכח כמרכיב הכרחי לניצחון במלחמה, בעימות ובקרב.

חשוב להדגיש כי מנהיגות אינה ניתנת לא בהצבה לתפקיד פיקודי ולא בהענקת דרגה או במעבר של קורס. מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן. מי שמבקש להיות מפקד ראוי ומנהיג מוביל הרוכש את אמון פקודיו, חייב להיות בעל שלושה יסודות הכרחיים: בעל שורשים וערכים, אדם חושב ומקצועי.

**הערכים** הם הבסיס והמסד שעליהם מושתתת התורה כולה. ערכיותו של המפקד באה לידי ביטוי בראייתו את השירות הצבאי כשליחות, הכוללת שלושה ערכי יסוד – הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה, אהבת המולדת ונאמנות למדינה וכן שמירה על כבוד האדם. לערכי יסוד אלו מצטרפים גם ערכים נוספים, ובכלל זה ערך האחריות וערך הרעות, ערכי הדבקות במשימה והחתירה לניצחון, הדוגמה האישית, השמירה על ערך חיי האדם והשמירה על טוהר הנשק, יושרה, אמינות, משמעת ועוד. רק מפקד בעל בסיס מוסרי רחב ואיתן, בעל ערכים ושורשים ובעל הבנה מלאה של הערכים ומשמעותם, יוכל לפעול לאורם ולהטמיעם בקרב פקודיו כנדרש.

אולם, לא די להתברך בערכים הנדרשים, אלא על המפקד לדעת להפעיל שיקול דעת ולתת משקל נכון לערכים, לצרכים ולאילוצים, שעיימם הוא מתמודד. האיזון בין הגורמים השונים הוא ייחודי לכל מצב ומצב, ועל כן אין "פתרון בית-ספר" או נוהל סדור לכל בעיה ובעיה. מכאן שהביטוי המעשי של ערכי המפקד הוא ביכולתו לתעדף ולאזן בין ערכים לכלל הצרכים והאילוצים במידה ובהקשר הראויים, מתוך הבנה רחבה של כלל השיקולים הרלוונטיים.





אף שערכים הם המסד, אין די בהם לקצין ולמפקד בצה"ל. המערכת הצבאית מטבעה, מועדת לשמרנות, לקיבעון ולהיצמדות לקונספציות. קונספציות הן דבר חיוני לכל מערכת, אולם הן נבנות בעיקר מהשלכה של ניסיון העבר על המציאות בהווה, ולכן הסיכון העיקרי בהן הוא התאמתן למלחמות העבר – ולא לאתגרי ההווה והעתיד.

אולם, המציאות משתנה באופן בלתי-פוסק ובקצב גבוה, ועל כן על צה"ל וקציניו לדעת להסתגל למציאות החדשה ולהשתמש באמצעים העומדים לרשותנו באופן שיתאים למציאות החדשה ולקצב השינויים הגבוה.

יכולות הסתגלות והתאמה אלו הן בראש ובראשונה תפיסיות. יש לוודא שהתפיסות (הקונספציות) שעל פיהן אנו פועלים, אכן תקפות ומתאימות למציאות שבה אנו נמצאים בהווה. לשם כך על התפיסות להיות ברורות ומוגדרות על בסיס שפה ומערכת מושגים משותפת. בנוסף, אסור שהמבנה, הארגון ואמצעי הלחימה הנוכחיים יגבילו את החשיבה בצבא – יש להשתחרר ממשקולות העבר החשיבתיות, התפיסיות והארגוניות, במסגרת בחינה ועדכון מתמיד של התפיסות המובילות בבניין הכוח ובהפעלתו.

לשם כך נדרש המפקד להיות **מפקד חושב**: עליו ללמוד ולהתפתח באופן מתמיד, ולאפשר את היווצרותה של אווירה ותרבות של דיון פתוח, של חופש מחשבה והבעת דעה, ושל ביקורתיות והטלת ספק. יכולתם של המפקדים והחיילים להביע דעה ללא חשש וללא מורא, היא מקור עוצמה שיש להתגאות בו ולהמשיך ולעודדו. בהיבט זה, עדיפה הצניעות מהכריזמה השתלטנית, מהביטחון העצמי ומהעריצות המחשבתית, שבהתבסס על המדרג הפיקודי מצמצמים את פיתוח החשיבה והלמידה.

על כן, המערכת הצבאית צריכה לעודד חשיבה, העברת ביקורת והטלת ספק, לעורר ולעודד שיח בין מפקד לפקודיו, אך מבלי לשכוח את חשיבות המשמעת שהיא הכרחית במערכת הצבאית. כלומר, על המפקד לדעת ולהבהיר כי לצד **חופש המחשבה** תמיד תמשיך להתקיים **משמעת הפעולה** – רק שילוב של השניים, זה לצד זה, הוא שיאפשר למפקד ולצה"ל להיות רלוונטי ולעמוד היטב במשימותיו למול

האתגרים המתפתחים.

היסוד המשלים לערכים ולחשיבה הוא **המקצועיות**. המקצועיות מתבטאת בשליטה בידע ובמיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד, תוך יישומם בפועל וחתירה לשיפור מתמיד. במסגרת זו על הקצונה בצה"ל להכיר את המקצוע הצבאי על בוריו: להכיר את אמצעי הלחימה ותפעולם, לדעת לנווט, לדעת טקטיקה, להכיר את התרגולות והטכניקות הקרביות ועוד. על כן, מפקד מקצועי הוא מפקד יסודי השואף לדעת את המקצוע הצבאי על בוריו ויודע ליישמו.

## אתגרי הכשרת הקצונה

אם כן, שלושת היסודות – ערכים ושורשים, חשיבה ולמידה ומקצועיות, חיוניים הם להצלחתו של המנהיג הצבאי והקצין בצה"ל. הקצונה בצה"ל היא התשתית שעליה מבוססים איכותו וכושרו של צה"ל. ממנה נגזרת שדרת הפיקוד, כמו גם המנהיגות המקצועית והניהולית של הצבא. הקצונה מכתובה נורמות התנהגות וסטנדרטים של רמת ביצוע ומקרינה ערכים על כלל צה"ל.

בהקשר זה, מהווים תהליכי ההכשרה בצבא אמצעי חיוני לביסוס יסודות הקצונה הדרושים, כחלק מהנחלה והטמעה של ידע, ערכים והשכלה לקצונה בצה"ל.

צה"ל שונה מרוב הצבאות המובילים בעולם באופן שבו הוא מאתר את קציניו ומכשיר אותם. קציני צה"ל אינם אנשים שבחרו בקריירה צבאית ופנו מרצונם לאקדמיה המכשירה אותם לכך, אלא אנשים שאותרו ביוזמת הצבא, מתוך שורות החיילים בשירות החובה ולעיתים אף טרם גיוסם, והוכשרו בקורס מעשי קצר יחסית. החיסרון העיקרי בשיטה זאת הוא בכך שרוב הקצינים הללו אינם ממשיכים לשירות ארוך בקבע. היתרון הברור בשיטת איתור זאת על פני שיטות אחרות הוא במאגר הרחב של חיילי החובה ממנו מצביעים על מועמדים ראויים, ובאפשרות לאתר יכולות מנהיגות ופיקוד טבעיות בקרב המיועדים לקצונה, בעודם צוברים ניסיון צבאי מעשי.

החשיבות של נושא הכשרת הקצונה זוהתה בצה"ל כבר מראשיתו: בשנת 1953 הוקם בית

הספר לפיקוד ולמטה, שבו נלמדו עבודת המטה והטקטיקה לצד היסטוריה צבאית, גאוגרפיה צבאית, ארגון וניהול, הכרת המזרח-התיכון ובעיותיה של מדינת ישראל. בשנת 1962 הוקמה המכללה לביטחון לאומי, אשר הוסיפה נדבך של לימודי אסטרטגיה המחברים את המעשה הצבאי עם התכלית המדינית ואת הארגון הצבאי עם החברה והמדינה אותה הוא משרת, ובשנת 1999 הוקמה המכללה לפיקוד טקטי, אשר מאפשרת לקצינים שהוכיחו את יכולותיהם בתפקידי פיקוד זוטרים, לצאת לשנתיים של לימודים צבאיים מעמיקים המשולבים בלימודי תואר ראשון.

## סיכום

האתגר העיקרי העומד בפני הכשרת הקצונה בצה"ל הוא יצירת תמהיל נכון של ערכים, כישורי חשיבה ומקצועיות אשר יוטמעו בקרב כלל הקצונה, אם במסגרת תהליכי ההכשרה המרוכזים, ואם במסגרת תהליך ההכשרה הנובע מהתנסות שוטפת בביצוע התפקידים – הכל תוך כדי חיבור מלא לתפיסות העדכניות המפותחות והמיושמות על ידי יחידות צה"ל ועל ידי המטה הכללי.

האתגר העיקרי העומד בפני קציני צה"ל הוא פיתוח ושמירה של ערכים, מקצועיות ויכולת חשיבה, למידה וביקורת אישית. אלה חיוניים על מנת להצליח בתפקיד הצלחה פיקודית, מקצועית וערכית כאחד, וכן על מנת לתעדף ולאזן בין הערכים, הצרכים והאילווצים השונים.

על הקצונה וההכשרה בצה"ל להתמודד עם קצב השינויים הגבוה במציאות שבה אנו חיים, תוך הפגנת יכולת הסתגלות ויכולת לבחון ולהתאים את התפיסות לאתגרים שמציבה המציאות בהווה ובעתיד.

תהליכים ואתגרים אלו אינם מתחילים או מסתיימים בפרקי ההכשרה המרוכזים, אלא נמשכים לכל אורכו של השירות הצבאי ובכל רבדי הקצונה בצה"ל. זהו תהליך חיוני שיאפשר לנו, כצבא במדינה דמוקרטית, להתמודד עם האתגרים המשתנים גם במציאות המורכבת הנוכחית וגם בעתיד לתת מענה מיטבי לביטחון מדינת ישראל ואזרחיה.





# אתגרי הכשרת הקצונה בצה"ל

אלוף אייל בן-ראובן

בשדה הקרב, אך היא מסייעת למפקד להבין את גורמי הסיכון ובכך היא הופכת אותו לאמיץ יותר.

הכשירויות והתכונות האלה היו חשובות תמיד בשדה הקרב, שהוא ממלכת אי-הודאות; וכיום, הן חשובות אף יותר מבעבר, משום שהטרור ולוחמת הגרילה הופכים את שדה הקרב לכאוטי, בלתי צפוי ופועל על-פי היגיון שונה במהותו מזה שעליו מחונך איש הצבא. במצב הזה

**המפקד נדרש כיום להכיר את תורת הלחימה בעימות גבוה עצימות, בין היתר כבסיס ליכולת לפתח ידע מתוך הלחימה בעימותים**

חשיבות הקדמת התרופה למכה גדלה לאין שיעור. נדרשת היכולת להבין אילו פעולות עלול היריב לנקוט כדי להתכונן לקראתן ולמנוע מהן להיות אפקטיביות, ובכך לחסוך חיי אדם.

המפקד נדרש כיום להכיר את תורת הלחימה בעימות גבוה עצימות, בין היתר כבסיס ליכולת לפתח ידע מתוך הלחימה בעימותים בעלי עצימות נמוכה. צה"ל יידרש ככל הנראה עוד תקופה ארוכה להיות מוכן למלחמה במגוון מתארים, ורכישת השכלה צבאית עיונית גבוהה מכינה את המפקדים לאתגרים המורכבים והמגוונים שמולם יעמדו.

תורת הלחימה היא המכנה המשותף לכל

ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד במשימות העומדות לפתחו באופן ראוי ומוצלח.

תכונה חשובה ביותר של מפקד היא ההחלטיות. זוהי תכונה המחברת את שני מעגלי הנפש: המעגל הקוגניטיבי והמעגל הרגשי. באמצעות המעגל הקוגניטיבי מקבל המפקד החלטות תוך הפעלת חשיבה יצירתית-אינטואיטיבית, המאפשרת לו להשלים מידע חסר בעזרת הדמיון ולקבל החלטות במהירות. מתוך המעגל הרגשי נובע אומץ הלב הפיקודי, שהוא האומץ להחליט ובעיקר לדבוק בהחלטות (ולעיתים דווקא לשנותן) אף שהתקבלו על סמך מידע חלקי ולעיתים אף סותר – מצב שבו הנטייה הטבעית היא דווקא לדחות קבלת החלטה או להשהות את הוצאתה לפועל.

הדרך לפתח אצל המפקדים את ההחלטיות היא לימוד המקצוע, מכיוון שכמו ברפואה ובמקצועות דומים אחרים, היכולת לאבחן מהר את הבעיה ולקבוע כיוון פעולה שמתאים למצב שנוצר מבוססת על שני מרכיבים מהותיים: לימוד התורה המקצועית – במקרה שלנו תורת הלחימה – וחשיבה תקדימית. ככל שהמוח טעון בתקדימים רבים יותר, כך נוצרות אצל הקצין קטגוריות ותבניות חשיבה רבות יותר, שבעזרתן הוא יכול לבצע אבחנות מהירות ולקבל החלטות בביטחון. אין בכוחה של ההשכלה למנוע את הפחד

ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד במשימות העומדות לפתחו באופן ראוי ומוצלח



מפקד המכללות





מקצועות נוספים: טקטיקה, משפט צבאי, שפות זרות, בריאות, סניטציה וכדומה.

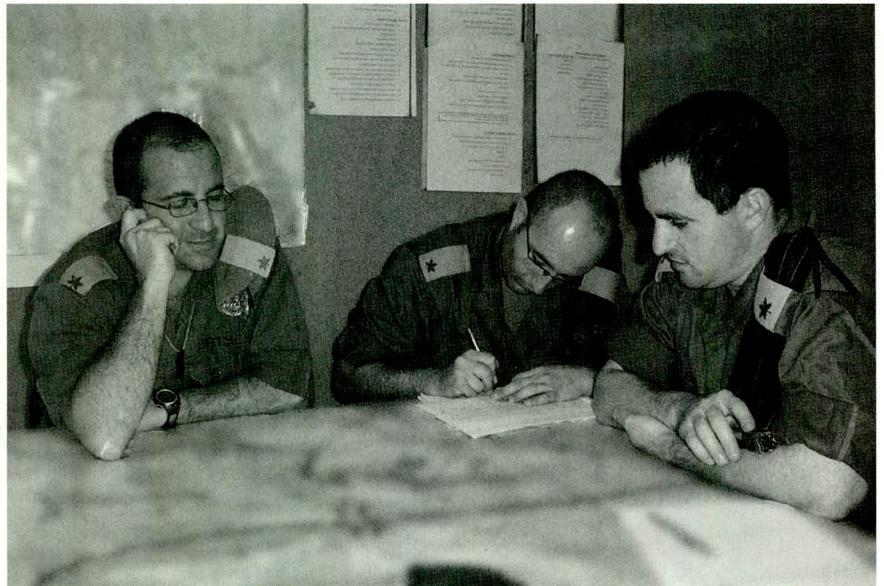
לא כל הצבאות פיתחו תוכנית לימודים זהה. בצבא הגרמני התמקדה ההכשרה אך ורק בנושאים צבאיים טהורים, ומיומנותם העדיפה בטקטיקה הוכחה בשדה הקרב. יריבי הגרמנים הכשירו את מפקדיהם הבכירים גם בנושאים הלא צבאיים של הניהול האסטרטגי של המלחמה: כלכלה, ניהול תעשייתי, חברה ודיפלומטיה, ויש התולים בכך חלק מההחלטות האסטרטגיות שהובילו לניצחון בעלות הברית על גרמניה בשתי מלחמות העולם.

הכשרת הקצונה נעשתה במוסדות צבאיים בלבד. רק אחרי מלחמת העולם השנייה הכירו בהדרגה הצבאות המובילים בתרומה הייחודית שיכולות האוניברסיטאות האזרחיות להעניק לכישורי הקצינים והחלו לצרף גם לימודים אקדמיים למסלול ההכשרה.

## התפתחות הכשרת הקצונה בצה"ל

במציאות המיוחדת של כוח המגן העברי במחנת ובעת מלחמת העצמאות לא היה מקום להכשרות ארוכות ולהכשרה לפיקוד על מסגרות גדולות. אולם נוצרה מודעות לצורך בכך דרך בני היישוב שהתקדמו בדרגות הקצונה בבריגדה ודרך קצינים יהודים שהגיעו במסגרת המח"ל (מתנדבי חוץ לארץ) להילחם בשורות צה"ל במלחמת העצמאות. ואכן כבר בראשית שנות ה-50 הוחלט שיש צורך להקים בית-ספר לפיקוד ולמטה שנועד ללמד מגוון רחב של מקצועות צבאיים ותומכים: עבודת מטה וטקטיקה לצד היסטוריה צבאית, גיאוגרפיה צבאית, ארגון וניהול, הכרת המזרח התיכון ובעיותיה של מדינת ישראל.

החל מ-1969 שולב בקורס הפיקוד והמטה גם פרק של לימודים אקדמיים במסגרת אוניברסיטה אזרחית. במשך השנים התפתחה תוכנית הלימודים, ובית-הספר הפך למכללה שנתנה לבוגריה גם את נדבך הלימודים הצבאיים וגם אפשרות לקבל תואר ראשון במקצועות רלוונטיים מידי אוניברסיטה אזרחית. ברבות השנים



כמה שנים נפתח בית-ספר כזה בצרפת, ובהדרגה הוקמו בתי-ספר כאלה ברוב הצבאות האירופיים. אולם גם אז עדיין לא נחשבה ההכשרה הפורמלית תנאי חד-משמעי לקצונה, וקצינים רבים זכו בה רק בזכות מעמדם החברתי או תמורת תשלום מתאים לקופת המלך. רק באמצע המאה ה-19 התקבע הנהוג שאיש אינו יכול לשאת דרגות קצונה ללא הכשרה ממוסדת.

ההבנה שפיקוד במלחמה  
דורש הכשרה ייעודית ואינו  
חוענק אוטומטית למי שנמנה  
עם המעמד הגבוה או למי  
שקיבלו את המנהיגות  
הקרובית כמתת שמיים היא  
חדשה יחסית בתולדות  
המלחמות

המקצועות הראשונים שנלמדו בבתי-הספר הצבאיים כללו נושאים שאחדים מהם ייראו לנו היום מוזרים: מתמטיקה, אסטרונומיה, מדידת שטחים וציור מפות.<sup>1</sup> זאת נוסף על מקצועות שמובנים לנו יותר כגון: היסטוריה, גיאוגרפיה, תרגולות וטכניקות קרביות. עם השנים נלמדו

המפקדים, ובאמצעותה הם יכולים לתקשר ביניהם במהירות גבוהה ועל סמך העברת מידע מזערי. הכרה יסודית של תורת הלחימה מאפשרת להפוך את המפקדים בצה"ל למערכת יעילה שמסוגלת להתגבר על תקלות ועל בעיות הקורות לחלק מרכיביה ובעיקר לפעול בגמישות גבוהה מול גורמי הטרור, שלחיתם מאופיינת ביצירתיות ובשבירה קבועה של "כללי המשחק". ההשקעה בהשכלה וב"מוח הצבאי" – במפקדיו – היא המהותית ביותר בבניין הכוח.

## התפתחות הכשרת הקצונה בעולם

ההבנה שפיקוד במלחמה דורש הכשרה ייעודית ואינו חוענק אוטומטית למי שנמנה עם המעמד הגבוה או למי שקיבלו את המנהיגות הקרבית כמתת שמיים היא חדשה יחסית בתולדות המלחמות. רק באמצע המאה ה-18, בימיו של המלך פרידריך הגדול, נוסדו בפרוסיה בתי-הספר הראשונים לפיקוד ולעבודת המטה. גם על קציניו הבכירים כפה פרידריך לעבור הכשרה ולימוד. כאשר התמרמו הקצינים שאין להם צורך בלימודים תיאורטיים, כיוון שצברו ניסיון מבצעי עשיר במסעות מלחמה, אמר להם פרידריך: "בצבא ישנם שני חמורים שהשתתפו כבר ב-20 מסעות מלחמה, ובכל זאת הם עדיין חמורים". בית-הספר הפרוסי לא נשאר לבד. כעבור







איפשרה התפשטות ההשכלה האקדמית בקרב הקצונה של צה"ל עוד לפני שהגיעו למכללה לפיקוד ולמטה להעלות את רמת הלימודים במכללה, והחניכים הבאים היום בשעריה מסיימים במקביל ללימודיהם הצבאיים גם תואר שני בלימודי צבא וביטחון מטעם אוניברסיטה אזרחית.

ב-1962 הוקמה בצה"ל המכללה לביטחון לאומי, שמטרתה להעניק לפיקוד הבכיר של צה"ל מדרגה נוספת של ידע, המדרגה האסטרטגית - זו המחברת את המעשה הצבאי עם התכלית המדינית ואת הארגון הצבאי עם החברה והמדינה שאותן הוא משרת. התוכנית הזאת משולבת עם לימודים אקדמיים ומזכה בתואר שני בביטחון לאומי.

צה"ל שונה מרוב הצבאות המובילים בעולם באופן שבו הוא מאתר את קציניו ומכשיר אותם. אין אלה אנשים שבחרו בקריירה צבאית ופנו מרצונם לאקדמיה המכשירה אותם לכך, אלא אנשים שאותרו ביוזמת הצבא מתוך שורות הלוחמים והמפקדים הזוטרים והוכשרו בקורס מעשי קצר יחסית.<sup>2</sup> יתרונותיה של השיטה הזאת הוא במאגר הרחב של חיילי החובה שממנו מצביעים על מועמדים ראויים ובזיהוי טוב יותר של תכונות המנהיגות והכישרון הפיקודי אצל המיועדים לקצונה בעודם צוברים ניסיון צבאי מעשי. החיסרון הוא בכך שחלק מהקצינים האלה אינם ממשיכים לשירות ארוך בקבע, ולכן ההכשרה חייבת להיות קצרה וחסר בה הנדבך התיאורטי העמוק של המקצוע הצבאי. בעבר לא הושלם הנדבך התיאורטי הזה עד הגעת הקצינים, שנים רבות אחר כך, ללמוד במכללה לפיקוד ולמטה. כדי לגשר על הפער הזה הוקמה ב-1999 המכללה לפיקוד טקטי. קצינים שהוכיחו את עצמם בתפקידי פיקוד זוטרים נשלחים לשנתיים של לימודים צבאיים מעמיקים משולבים בלימודי תואר ראשון וחוזרים לפקד על פלוגות ולתפקידי מטה זוטרים כאשר בצקלונם גם ידע תיאורטי וגם ניסיון מעשי.

## סוגיות ודילמות בהכשרה

יובל השנים שבהן אנו מכשירים קצינים במכללה לפיקוד ולמטה היה רצוף בדילמות

האקדמיים בלימודים הצבאיים. האם נכון לאפשר לקצינים לרכוש תואר אקדמי בתחום שהם מתעניינים בו טרם הגעתם למכללה, או שמא נכון לשלב תואר אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה? המכללה לפיקוד ולמטה הכניסה באחרונה שינוי בתוכנית ההכשרה, שלפיו ישולבו לימודים לתואר שני בצבא וביטחון בפו"ם ברק. זאת מתוך התפיסה שצבא הוא מקצוע, ושלימוד אקדמי רלוונטי תורם להבנת המקצוע הזה וכן להעלאת רמת הלמידה ולפיתוח החשיבה. רק בעוד כמה שנים נוכל להעריך את תוצאות השינוי הזה ולהחליט אם הוא אכן רצוי לנו.

תובענות הלחימה המתמשכת יחד עם סד האילוצים החומריים מחדדים את הצורך ברלוונטיות של מוסד ההכשרה ואת המתח המובנה בבית-הספר בין הכשרה למציאות אידיאלית לבין עיסוק במצוי ובקיים. הכשרה שתהיה מנותקת מאילוצי המציאות עלולה להביא לניכור הקצינים ממנה ולפיחות במעמד המוסד. לעומת זאת, הכשרה למציאות הנוכחית בלבד תרדד את ההכשרה. תוכנית הכשרה שלנו צריכה להיות מעין "סולם יעקב": רגליה מוצבות בקרקע המציאות - במתן כלים להבנת סביבת הלחימה המורכבת שבה אנחנו נתונים ולהתמודדות עם הדילמות המעשיות ועם הקשיים העכשוויים. אולם ראשה מגיע השמימה - אל החשיבה

בנוגע לאופי ההכשרה, לתכניה ולדרכי הלימוד. הדילמות האלה לא נעלמו, ובחלקן אף הוחרפו. האתגר העומד היום בפני צה"ל מורכב לעין ערוך מאתגרי העבר. הוא נדרש להתמודד יום-יום נגד הטרור בלי להזניח את ההתכוננות לאפשרות של לחימה נגד אחד או יותר

## תובענות הלחימה המתמשכת יחד עם סד האילוצים החומריים מחדדים את הצורך ברלוונטיות של מוסד ההכשרה ואת המתח המובנה בבית-הספר בין הכשרה למציאות אידיאלית לבין עיסוק במצוי ובקיים

מצבאות ערב ואף לאפשרות של התמודדות עם איומים לא קונוונציונליים. מכיוון שהמשאבים האנושיים והכספיים של ישראל מוגבלים מאוד, איננו יכולים להאריך את משך ההכשרה בהתאם להיקף האיומים, וההחלטה אילו תכנים נכללים בה מקבלת משנה חשיבות.

שאלה מהותית שראוי להעלות בהקשר הזה היא שאלת השילוב של הלימודים





ולשוב ולתרום לה. זהו מרכז המקנה ללומדים את התורה הקיימת, אך בה בעת גם את היכולת לאתגר אותה ולהעשיר את עולם התוכן של מקבלי החלטות.

למקרא הדברים האלה עשויה להישאל השאלה, האם יש התנגשות בין חינוך הקצונה לספקנות ולהסתכלות ביקורתית לבין חינוך לעבודה סדורה בשרשרת הפיקוד, למשמעת ולסדר. התשובה העקרונית לשאלה הזאת היא שלילית, על אף שסכנה כזאת אכן קיימת. כדי למנוע אותה עלינו לוודא קיום משמעת בלמידה הן דרך המעטפת הארגונית והן דרך הצבת רף גבוה של מטלות ושל דרישות. האתגר הגדול יותר הניצב לפתחנו – לפתחו של סגל הפיקוד הבכיר כולו – הוא אם נדע לקבל מפקדים סקרנים וביקורתיים בלי שהדבר יערער את הסמכות הפיקודית שלנו. על כולנו לעשות מאמץ ניכר כדי לעמוד כראוי באתגר הזה, כך שניצור רצף של תרבות למידה בין המכללה לשטח ובכך נחזק את צה"ל וגם את המכללה.

### סיכום

היה זה גנרל פון זקט שאמר פעם: "המרחק בין ידע ליישום הוא עצום, אולם המרחק בין חוסר ידע ליישום הוא אינן-סופי". אין ספק שבעולמנו המורכב – ביטחוני, אסטרטגי וצבאי – ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד במשימות העומדות לפתחו באופן ראוי ומוצלח.

### הערות

\* אני מבקש להודות לאל"ם (מיל) ד"ר חנן שי, לסא"ל אמירה דביר ותא"ל עדו הכט על עזרתם בכתיבת מאמר זה.

1. הצורך במקצועות האלה לכל הקצינים נבע מהעדר התמחות מקצועית כמקובל בימינו. כל קצין נדרש לדעת לחשב חישובים הנדסיים, לנווט על-פי הכוכבים (לא היו אמצעי ניווט אחרים) ולהכין מפות, משום שאירופה טרם מופתה.

2. השוני אינו נובע רק מהיותו של צה"ל צבא של גיוס חובה, שכן גם כאשר הצבא האמריקני, לדוגמה, היה צבא של שירות חובה, הוא הפנה מראש מתנדבים לקצונה למסלול הכשרה ייעודי.



לפתח ידע חדש וההבנה שהידע הזמין אינו ודאי, ושדווקא התהליך של בקשת הידע נותן בסיס ללמידה נכונה יותר. לכן מלמדים במכללות את התיאוריה הצבאית בדרך שבה הקצינים-החניכים חוקרים ושואלים ללא הרף. זהו תהליך המערב יוזמה, תסיסה רעיונית, ספקנות ושיח

המופשטת, אל פיתוח ידע מסדר גבוה ואל התנהלות ארגונית מופתית.

הדילמה הזאת כרוכה בדילמה נוספת שאינה מפסיקה ללוות אותנו: האם נכון להכשיר את המפקדים בעיקר לתפקידים המיידים, או שמא ראוי לתת את הדגש להכנה לסביבת פיקוד רחבה לשנים הבאות. התשובה לשאלה הזאת היא פשוטה יותר. דווקא הסביבה המורכבת של העימות הנוכחי מחייבת שהמפקדים בדרג הביניים יהיו מצוידים בהבנה מערכתית, במערכת מושגים עשירה לפירוש המציאות וביכולת לפתח בכל עת ידע רלוונטי. אלה כלים שתועלתם אינה מוגבלת לתפקיד מוגדר, והם הולכים ונעשים חשובים עם עליית הקצינים במדרג. עם זאת, מכיוון שכבר אמרנו שעל תוכנית הלימודים להיות נטויה בקרקע המציאות, ישנה בכך התשתית למתן הכשרה רלוונטית גם לתפקיד המיידים הצפוי לחניכים. ואכן, בהתאם לגישה הזאת הוכנס השנה לימוד הסביבה המערכתית לתוכנית של פרו"ם ברק.

הכלים החשיבתיים האלה, שאליהם אנחנו מכוונים, קשורים במהותם גם לאופן הלימוד במכללות. תודעת הסביבה המשתנה והצורך לעסוק בפיתוח ידע רלוונטי מקרינים על יעדי הלמידה הנדרשת: היכולת ללמוד באופן עצמאי, לפתור בעיות תוך שימוש בידע קודם או

**ידע הוא מכפיל הכוח הראשון  
בעוצמתה של כל מערכת  
אנושית. לכן על המכללות  
הצבאיות לעמוד בחזית הידע  
באופן מתמיד**

ביקורת. ההוראה נבנית ומאורגנת סביב מושגי יסוד, אך מדגישה פיתוח ידע מסדר גבוה ואינה מתמקדת בשינון עובדות.

החניכים נתפסים כבכירים בעלי ידע וניסיון קרבי רב. אין הם רק כלי קיבול לידע שמציע צוות המדריכים, אלא הם בגדר תלמידים שהידע שלהם מתעמת עם הידע של המדריך, מעשיר את הלמידה ומהווה בסיס מוצק למחקר ולפיתוח נוסף המזינים את צה"ל. בדרך הזאת משמש מוסד ההכשרה גם כמרכז חשיבה תוסס בעבור כלל צה"ל – מרכז שנהנה משקט המאפשר חשיבה מעמיקה, אך בה בעת גם מחובר לפעילות השוטפת ויודע לקחת ממנה





# המפקד וקצין המטה

תת-אלוף יעקב זיגדון

**המומחה היודע לשתף פעולה הוא קצין המטה האידיאלי**

מאמר זה לא יסקור את שלל התכונות הרצויות והדרושות לקצין המטה, אלא רק את אלו שבעיני מהוות העיקר והמהות. מדריכי השדה האמריקאיים מציגים כך את התכונות והמאפיינים של קצינים בכלל ואת אלה הייחודיים לקצין המטה בפרט: "קצין מטה טוב חייב להפגין את התכונות הבאות – יכולת, כישרון, יוזמה, יכולת שיפוט, יצירתיות, גמישות, אמינות ונאמנות. בנוסף, צריך קצין המטה להיות שחקן קבוצתי, מנהל אפקטיבי ובעל יכולת תקשורת (בכתב ובעל פה) אפקטיבית."<sup>5</sup>

**המטה הוא המשאב החשוב ביותר בו מפקד משתמש למימוש הפיקוד והשליטה, כאשר הוא אינו יכול לעשות זאת בעצמו**

מפקד ישאף לכך, שקצין המטה שלו יהיה בעל שתי התכונות כשהן שלובות זו בזו, שכן העדר מוחלט של האחת מבטל את היתרון שהושג באחרת. המפקד ישאף להפוך את המומחיות של קצין המטה בתחומי המקצועי למירבית, תוך פיתוח היכולת שלו לשתף פעולה.

מומחיות או מקצועיות נדרשת של קצין מטה בתחומי היא תכונה מובנת מאליה ואינה דורשת בירור מעמיק. מפקד מצפה מקצין המטה שלו להיות בקיא בתחומי יותר מהמפקד עצמו. אמירה זאת מותנית בדרג בו מדובר: מפקד גדוד צריך להבין בתחום המודיעין יותר מאשר קצין המודיעין הגדודי, אך אוי לו, לקמ"ץ הפיקוד,

**מבוא: למה בכלל צריך מטה, או הזמן והידע**

למפקד פלוגה אין מטה או עוזרים. לאלוף פיקוד יש מטה המונה מאות בעלי תפקידים. אם לאלוף הפיקוד היה כל הידע והזמן הנדרשים לפקד על יחידותיו, הוא היה מוותר על המטה, כמו מפקד הפלוגה.<sup>1</sup>

מפקד הפלוגה נדרש להיות המומחה בפלוגתו על כל רכיביה. כישוריו הבסיסיים, הכשרתו וניסיונו בתפקידים קודמים, מבנה הפלוגה, גודלה, ייעודה ותפקידיה – מאפשרים לו לעמוד באתגר זה בהצלחה. אלוף פיקוד, ויהיה מוכשר ומנוסה ככל שיהיה, יתקשה להיות מומחה בכל תחומי העיסוק והידע הנדרשים בכדי לממש את תפקידו בהצלחה.

למפקד הפלוגה יש, בדרך כלל, הזמן הדרוש למלא את התפקיד המוטל עליו, משלב קבלת הפקודה לפעולה, דרך הערכת המצב, ועד גיבוש תכנית, מתן פקודה ופיקוח על ביצועה בעצמו. אלוף פיקוד אינו מסוגל להתמודד בעצמו ולבדו עם אתגר זה במסגרת הזמן הקצובה לו. "המטה הוא המשאב החשוב ביותר בו מפקד משתמש למימוש הפיקוד והשליטה, כאשר הוא אינו יכול לעשות זאת בעצמו."<sup>2</sup> דחיפות הזמן בארגון הצבאי נובעת מטבע המלחמה: אין זה מספיק לדעת להחליט מהר; יש גם צורך לדעת להוציא את ההחלטה לפועל במהירות, תוך כדי ניסיונות עיקשים של הצד השני למנוע זאת ממך. אדם בודד יתקשה, בלשון המעטה, לעמוד באתגר זה בעצמו. מכאן, שהזמן והידע החסרים למפקד הם ההצדקה הקיומית למטה שלו.

מאמר זה אינו דן במפקד עצמו, כפי שאינו דן בקצין המטה.<sup>3</sup> נושאו העיקרי הוא הקשר ויחסי הגומלין בין המפקד ובין קצין המטה, מנקודת מבטו של המפקד, או לחילופין, מיהו קצין המטה האידיאלי בעיניו של המפקד.<sup>4</sup>

למפקד פלוגה אין מטה או עוזרים. לאלוף פיקוד יש מטה המונה מאות בעלי תפקידים. אם לאלוף הפיקוד היה כל הידע והזמן הנדרשים לפקד על יחידותיו, הוא היה מוותר על המטה, כמו מפקד הפלוגה



מפקד פו"ם





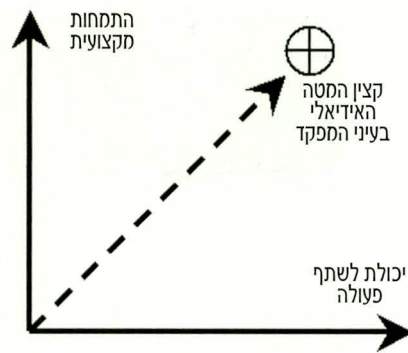
פעם לא בפורום המתאים, אלא באינטימיות מדומה, כמו למשל באמירות: "באתי רק להיוועץ איתך... אני רק רוצה לעדכן אותך..." וכד'. בטכניקה זאת הוא לכאורה רק מתייעץ או מעדכן, אבל למעשה הוא מעביר את האחריות לטיפול באותה בעיה לידי המפקד.

קצין המטה המאובן מנסה לסגל את המפקד לאורחות עבודתו. הדבר נעשה בשיטת ההרגלה או "ההתשה". קצין המטה יערים קשיים קטנים, שכל אחד מהם, לעצמו, נמצא במרחב הלגיטימיות, אך הצטברותם מהווה נזק ממשי. דוגמה לכך היא קצין מטה שלא נוח לו לעבוד בשעות מסוימות – מוקדם מדי או מאוחר מדי לטעמו. בכל פעם שהוא יזמן בשעה חריגה לטעמו, הוא ימצא את הסיבה והתירוץ – שתמיד יהיו הגיוניים – לבקש שחרור, לשלוח נציג, לדון בזה בנפרד וכד'. קצין מטה כזה יתיש את המפקד על ידי כך, שיציג לו מה שהוא רוצה להשמיע – מפני שלכך הוא לא היה צריך לטרוח יתר על המידה – ולא מה שהמפקד צריך או ביקש לשמוע. המתיש יבקש כל הזמן דחיות למילוי המשימות שהוטלו עליו, ויעשה זאת עד שהמפקד יסתגל לאורחות עבודתו.

קצין מטה מאובן ידחה כל יוזמה וחדשנות בגלל העדר החיוניות שבו, וכן מכיוון שיניח, מן הסתם, שבעקבות היוזמה הוא יצטרך לעבוד קשה יותר. לפיכך, הוא יגביל את המפקד על ידי "מתן משקולות במקום לתת לו כנפיים".<sup>7</sup>

אם הגעת למסקנה שקצין המטה שלך אינו תורם יותר או נעדר חיוניות, זו העת להחליפו.

**העצמאי** – לקצין מטה לא יכולה להיות מדיניות משלו. זאת, בניגוד לדעתו של מוטה גור, במאמרו "הרהורים על קצין המטה", בו קבע: "ברמות הגבוהות – עוצבות שדה, מפקדות מרחב ומטה כללי – חייבת להיות לקצין מטה מדיניות... קצין ללא מדיניות אינו קצין".<sup>8</sup> בירור מעמיק יותר בקביעתו הנחרצת ובחינת רשימת ההסתייגויות שהוא מציב לקביעה זו מעקרים מאד את ההגדרה. מה שנותר



את מפקדו לפינות שלא מן ההכרח שהוא ייצא בהן. הוא לא יתאמץ לחפש פתרונות יצירתיים בכדי לממש את כוונת המפקד, ויסתתר מאחורי מסך המקצועיות.

קצין מטה מזן זה מחדד את הסוגייה של סמכות מקצועית מול סמכות פיקודית. המענה המתבקש לכך הוא, שסמכות מפקד גוברת בכל מקרה. זאת מתוך הנחה שהמפקד משקלל את המגבלות והאילווצים המקצועיים במעשיו ובהחלטותיו. אם אינו עושה זאת, חובתו של קצין המטה המקצועי להעמיד את המפקד על טעותו ולהציע לו דרכים חלופיות. אם גם אז המפקד אינו מקבל את הקביעה המקצועית, קצין המטה המקצועי צריך ויכול לעדכן בכך את מפקדו המקצועי. המפקד שהחליט לפעול שלא על פי חוות הדעת המקצועית יצטרך להסביר את מעשיו, מן הסתם לאור התוצאות שלהם.

## המטה, כמשלים המפקד, חייב ללמוד לעבוד בשלמות אחת, כאילו היה זה המפקד בעצמו

**המאובן** – סימנים מעידים מגוונים מצביעים על התאבנותו של קצין מטה. קצין מטה מאובן הוא זה המרבה להסביר למה אי אפשר לעשות. המתוחכם יותר יסווה זאת על ידי ריבוי השימוש במילים "אבל" או "בתנאי": "אני מסכים, אבל..." או "אין לי בעיה לעשות זאת, בתנאי ש...". קצין מטה מאובן בורח מאחריות בשיטת "העברת הקוף" מכתפיו לכתפו של המפקד. גם זאת הוא יעשה בדרך מתוחכמת ואף

אם אלוף הפיקוד יידע יותר ממנו בתחומו לקצין מטה גם צריכה להיות בקיאות גוברת בתחומו על קציני המטה הכפופים לו מקצועית. אי עמידה ביעד זה תפחית מערכו בעיני מפקדי המשנה ובהמשך בעיני מפקדו הישיר. תכונה נדרשת זו נובעת מהסיבה הראשונית לנחיצות המטה: קצין המטה משלים את הידע החסר למפקד, ובמידה ואינו עומד בכך, הוא אינו נחוץ למפקד.

התכונה המשלימה למומחיות היא היכולת לשתף פעולה. על קצין המטה לדעת ולהשכיל לשתף פעולה, קודם כל עם מפקדו הישיר, לאחר מכן עם קציני המטה האחרים – עם מפקדו המקצועי, עם כפיפיו המקצועיים ועם מפקדי המשנה של מפקדו. מתוך הבנה והנחה ש"השלם" נמצא אצל המפקד, כל פגיעה בפעילות ההרמונית פוגמת באותו "שלם" ומגבירה את החיכוך, הקיים ממילא. היכולת והמסוגלות לשתף פעולה אינן עניין של מה בכך; ניתן ללמוד על כך מאל"ם מתי פלד, שניסח את הסוגייה כבר בשנת 1960: "שיתוף פעולה זהו, בעצם, עניין של הנפש. קצין שאינו מוכן או אינו מסוגל לשתף פעולה - לא יועילו לו כל הנהלים שבעולם. קצין שמוכן לשתף פעולה – שום נוהל לא יפריע לו."<sup>9</sup>

אם למפקד היו הזמן והידע, הוא היה עושה הכול בעצמו. המטה, כמשלים המפקד, חייב ללמוד לעבוד בשלמות אחת, כאילו היה זה המפקד בעצמו. לכן, מומחה שאינו מסוגל לשתף פעולה עם סביבתו עלול לגרום נזק למפקד, כפי שיכולת שיתוף פעולה שאינה מלווה במומחיות היא בלתי מועילה למפקד.

## איזהו קצין המטה שמפקד לא היה רוצה לפגוש בסביבתו?

**הדווקאי** – קצין המטה העקשן ניכר בדבקותו העיקשת בעמדתו הבלתי מתפשרת, גם כאשר אין לכך הצדקה מקצועית מובהקת. קצין מטה כזה יודע, בדרך כלל, להציג את עמדתו הנחרצת בפאתוס מתאים, מבלי שיהיה מוכן לקלוט את דברי האחרים. כל שמעניין אותו הוא "לשדר" את דבריו. קצין מטה כזה יתעל





ידי ניהול. עלינו לפתח לא רק את מהירות ההחלטה, אלא את מהירות הביצוע של הפקודה, וזה יכול להיות רק אם המפקד מפקד ולא מנהל.”

הארגון הצבאי כארגון לוחם אינו יכול לסגל לעצמו דפוסיים תרבותיים של ניהול ב-מקום בו נחוץ פיקוד. החלטות קרדינליות, בהקשר של חיי אדם, בתנאי סביבה לא מבוררים עד תומם, ובלחץ זמנים גדול, אינן יכולות להתקבל בטכניקות ניהוליות. רוח לחימה, מוראל, נחישות ועמידות הן תוצאות של פיקוד צבאי ולא של ניהול צבאי.

## מהתעלמות ועד לתלות יתר

תופעה אפשרית נוספת ביחסי הגומלין בין המפקד ובין מטוה היא התעלמות המפקד מקצין המטה או תלות יתר בו. קיים סוג של מפקדים הנוטים להתעלם מהמטה שלהם או לא להיעזר בו. בחינה של סוג זה של מפקדים תגלה שאותו מפקד, ברוב המקרים לא שימש בתפקידי מטה הנחוצים לבנייתו כמפקד מקצועי. אי הסתייעות במטה כשצריך, כמוה כאי מיצוי הכוח העומד לרשות המפקד. במצב כזה המפקד מפתח כלים עוקפי מטה, הנחוצים בכל דרך, אולם הופך אותם לכלים בלעדיים.

תלות יתר במטה גם היא אינה רצויה וטוב לו למפקד שיעמדו לרשותו הכלים והיכולת לקבל החלטות על סמך הערכת מצב אישית שלו, המתבססת על נתונים ומשמעויות שהמטה סיפק לו.

## יחסי הגומלין הרצויים בין המפקד ובין המטה: "דו שיח בין לא שווים"

"דו שיח בין לא שווים – דו שיח במובן זה, ששני הצדדים הביעו את דעתם בגלוי, ולעתים אפילו בצורה תוקפנית, ולא רק פעם אחת, אלא פעם אחר פעם, ובין לא שווים במובן זה, שהסמכות העליונה של המנהיג האזרחי היתה חד משמעית ובלתי ניתנת לערעור... כל המעורבים ידעו בדיוק מי הבוס." כן מתאר אליוט כהן את יחסי הגומלין המיטביים בין המדינאי ובין המפקד הצבאי. אני מציע לאמץ הגדרה זאת גם לתיאור יחסי הגומלין המיטביים



מקצועית שלו המשפיעה על ביטחונו העצמי, ואם מדומיננטיות יתר של המפקד. על המפקד לחנוך את קצין המטה ולטפח אותו כך, שיהיו לו היכולת והאומץ לעמוד על דעתו מתוך יושרה מקצועית.

תופעת התבטלות של מפקדים בפני קציני מטה גם היא מוכרת וידועה, אבל נפוצה

קצין המטה המאובן מנסה לסגל את המפקד לאורחות עבודתו. הדבר נעשה בשיטת ההרגלה או "ההתשה"

פחות. ההתבטלות של המפקד יכולה לנבוע מבעיית מנהיגות, חוסר בידע מקצועי והעדר ביטחון עצמי, היוצרים תלות בלתי נסבלת בקצין המטה. דומיננטיות יתר וריכוז סמכויות גדול מדי אצל קצין מטה, יכולים גם הם להיות לרועץ למפקד בהקשר זה.

## המפקד כמנהל

מפקד נינוח מדי עלול למצוא את עצמו כמנהל ולא כמפקד צבאי. רב-אלוף חיים לסקוב הבחין בין שני הסוגים: "מפקד מבצע את תפקידיו על ידי פיקוד ולא על

ממנה הוא קצין חושב, חקרן, ספקן, העומד על דעתו באופן מקצועי וישיר – אך בשום פנים ואופן לא קצין מטה שיש לו מדיניות משלו.

למפקד יש מדיניות, וקצין המטה הינו עצמאי רק ביישום אותה מדיניות, בשלב הביצועי שלה. בשלב המחשב והעיבוד חובתו להרהר, לערער ולהביע הסתייגויות הנובעות בעיקר מתחומו המקצועי. אחדות המטרה של המפקד צריכה להיות נר לרגלי קצין המטה. לתזמורת יש רק מנצח אחד, וכל ניסיון להוביל אותה עם יותר מאשר אחד תפגום בהרמוניה ותגרום לקופוניה. קצין מטה שינסה להאפיל על מפקדו ולא יצניע את האגו שלו, יגיע למצב בו יהיה מתוסכל מצד אחד, ובעל יכולת להזיק לשלמות הביצוע מצד שני.

## תופעות שליליות ביחסי גומלין בין המפקד לבין קציני המטה

### תופעת ההתבטלות ההדדית

תופעה זאת מאופיינת בכך, שקצין מטה מתבטל מול מפקדו, או, לחילופין, כאשר מפקד מתבטל מול קצין המטה שלו. ברוב המקרים ההתבטלות ההדדית אינה מתרחשת בו זמנית.

התופעה של קצין מטה חסר חוט שדרה נפוצה יותר ונובעת אם מחוסר יכולת





בין המפקד לקצין המטה שלו.

לקצין המטה דרוש האומץ לעמוד מול מפקדו ולהודות באי ידיעה, למשל. הוא צריך להציג באופן נחרץ את עמדותיו, בתנאי שיש להן על מה להתבסס. על קצין המטה ללמוד לא לוותר כשצריך, ולדעת להשלים עם החלטת המפקד בשלב העשייה, גם אם דעתו לא התקבלה -

**פיתוח היכולת של קצין המטה להתמודד עם המפקד במתכונת של "דו שיח בין לא שווים" הוא מתפקידי המפקד**

בבחינת "חירות המחשבה ואחדות המעשה"<sup>11</sup>. על המפקד, מנגד, לפתח ולעודד תכונות אלו, ולא לבלום אותן אצל קציני מטהו, אחרת העדרן יהיה לו לרועץ.

מודל יחסים מעין זה, של "דו שיח בין לא שווים", ימצה את היתרונות היחסיים הטמונים בכל צד: העבודה השיטתית והסדורה של המטה, והמנהיגות האינטואיטיבית של המפקד; היכולת האינטגרטיבית והראייה הכוללת של המפקד, מול מיצוי המומחיות של כל קצין מטה בתחומו.

## חלומה של מפקד: עבודת המטה המושלמת

מפקדים היו רוצים שלא להיות מוטרידים בטיפול בבעיות השוטפות והשגרתיות ולפנות את עתותיהם למה שנראה בעיניהם חשוב יותר. בעיני המפקד מתקיים מתאם גבוה בין כמות החלטות שהוא נדרש לקבל לבין טיבן. המפקד היה רוצה שלא להיכנס לנבכי עבודת המטה, אלא להסתפק בהנחיות ראשוניות ובקבלת תוצר מטה מושלם. הוא היה רוצה שלא יטרידו אותו בתהליך עבודת המטה, בשלב של קבלות החלטות משניות או החלטות ביניים. שיטה אידיאלית כזאת פותחה בצבא ארצות הברית, בשם "עבודת מטה מושלמת" וזכתה שם להצלחה.<sup>12</sup>

טכניקה כזאת של המפקד מגבירה את האפקטיביות שלו מצד אחד ומגדילה את האחריות והיצירתיות הנדרשות מקצין המטה שלו מצד שני. היא מפתחת בקצין המטה עצמאות חשיבתית וביצועית, ומאתגרת אותו, לא רק כעושה דברו של המפקד.

לצורך יישומה האפקטיבי של טכניקה זאת יש להכשיר קצינים שההתמחות שלהם היא בהכללות, בראייה שלמה וביכולת לפרק אותה לצרכים ביצועיים. קציני מטה אלה הם "האני האחר" של המפקד; אלה הם קציני האג"ם, או ראשי מטות, במפקדות יותר מורכבות. קצינים אלה מהווים הציר המרכזי והקבוע סביבו נעה כל עבודת המטה.<sup>13</sup>

## סיכום

לו היו למפקד כל הזמן והידע הנדרשים לשם מילוי תפקידיו בהצלחה, הוא לא היה זקוק למטה. בהיעדרם, הופך המטה לכלי חיוני והכרחי במימוש פיקוד אפקטיבי.

צוות המטה הרוצה לתפקד ביעילות כמשלים למפקד, צריך להיות, לכל הפחות, מומחה לתחום העיסוק שהוא מופקד עליו ובעל יכולת לשתף פעולה עם סביבתו המורכבת, ובראשה המפקד. קצין מטה עקשן ו"דווקאי", שמרן חסר חיוניות ו"מאובן", או "עצמאי", בעל מדיניות משלו, עלול לגרום נזק למפקד.

פיתוח היכולת של קצין המטה להתמודד עם המפקד במתכונת של "דו שיח בין לא שווים" הוא מתפקידי המפקד. המפקד, מצידו, אל לו להתעלם מהמטה או להתבטל בפניו, כפי שאינו צריך לפתח תלות יתר במטהו. פיתוח והכשרה למקצוע ולתפקיד של קצין האג"ם או רמ"ט, יסיעו במימוש חלומה של כל מפקד - "עבודת מטה מושלמת".

## הערות

1. למפקד הפלוגה יש סגן, מה שאין לאלוף פיקוד. סגן מפקד הפלוגה אינו קצין מטה או עוזר. קיומו מוצדק מעצם הרציפות הנדרשת מיחידה מבצעית בלחימה. ברמת הפיקוד, המטה המעובה ממלא את דרישת הרציפות.
2. **Staff Organization and Operation**, Headquarters, Department of FM - 101 - 5.

- 1-1. the Army, Washington, DC, 1997, p.
3. המאמר המפורסם ביותר בנושא זה בצה"ל הוא מאמרו של אל"ם מוטה גור, לימים הרמטכ"ל: "הרהורים על קצין המטה", שהתפרסם במערכות בשנת 1966 וחזר והתפרסם בגיליון 342 של מערכות, משנת 1995. מאמר זה זכה לשלל תגובות מעניינות בגיליון 183-184 של מערכות, ממאי 1967. תיאור והגדרות ענייניות וממצות של קצין מטה אפשר למצוא גם בספרות התו"ל של צבא ארצות הברית, המובאת בהערה הקודמת.
4. כהשלמה למאמר זה ראה מאמרם של סא"ל שלמה הומינר ורס"ן הילה שגיא מהמכללה לפו"ם, "דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר", בגיליון זה. נקודת מבטם של הכותבים היא מעיניו של קצין המטה, כך שאפשר לראות את שני המאמרים כמשלימים זה את זה.
5. **Staff Organization and Operation**, Headquarters, Department of the Army, Chapter 3: "Characteristics of a Staff Officer". Pp. 3-1 - 3-3.
6. אל"ם מתתיהו פלד, "עבודת מטה בצה"ל". מערכות, 130, 1960, עמ' 28-37.
7. מתוך מטאפורות ודימויים שלוקטו בשטח במחקר ל"ניתוח תפקיד - קצין המטה הבכיר" שנערך ע"י סא"ל אמירה רביב ורס"ן הילה שגיא מהמרכז ללמידה ולפיתוח במכללה לפו"ם, מרץ 2004.
8. אל"ם מוטה גור, "הרהורים על קצין המטה", מערכות, 342, יולי 1995 (הדפסה מחודשת), עמ' 6.
9. מתוך דברי הרמטכ"ל, רא"ל חיים לסקוב, בטקס פתיחת מחזור בבית הספר לפיקוד ומטה, 9 בנובמבר 1958.
10. אליזא' כהן, **הפיקוד העליון - אנשי צבא או מדינאים - מי ינהיג במלחמה?**, מאנגלית: ברוך קורות, הוצאת מערכות, ספרית המרכז הישראלי לניהול, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 2003, עמ' 189-191.
11. משפט שטבע רא"ל אהוד ברק בכנס קצינים בהיכל התרבות בתל אביב, עם כניסתו לתפקיד הרמטכ"ל.
12. רעיה הולצמן, **עבודת המטה בצה"ל - היבטים סטטיים ודינאמיים בעבודת המטה ברמות השונות**, אוניברסיטת חיפה, מרץ 1979, עמ' 24-25.
13. פירוט מלא על מהות התפקיד של קצין האג"ם או הרמ"ט ראה: אל"ם ד"ר חנן (שורץ) שי, **ההכשרה לפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, אוקטובר 1994.





# דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר

סגן-אלוף שלמה הומינר, רב-סרן הילה שגיא

## מבוא

נרחבים, והיו התפתחויות טכנולוגיות, שהביאו בעקבותיהן להופעת הנשק החם. אלו גרמו לגיוון החילות שבעוצבה.

הגידול בהיקף הצבאות ובמגוון הגייסות שמת מידי של המצביא בדרג הגבוה את האפשרות לשלוט ישירות בכוחות הכפופים לו. עקב כך נוצר צורך בגורמי סיוע למפקד – בתחום המבצעי, במטה מתאם, ובגורם אשר יתאם את השניים, דהיינו בראש מטה. תפקידם של גורמי סיוע

אחד מקציני המטה הבכירים במטה הכללי של צה"ל סיכם דיון שבראשו ישב. לאחר שעשה זאת, פנה אליו אחד המשתתפים ושאל: "כיצד אתה מקבל החלטות כאלו; רד קצת ל'שטח' ותראה מה קורה". הקצין הבכיר ענה לו: "מה פתאום לרדת לשטח?, זה עוד עלול לבלבל אותי". דוגמה זו ממחישה את אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה: היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות. דילמה זו, וכן האתגרים העומדים בפני קצין המטה הבכיר, הינם תחומים מורכבים. למרות זאת, העיסוק בהם מועט ואינו מספק.

במאמר זה נעסוק במהות עבודת המטה, באפיון התפקיד של קצין המטה הבכיר, ובדילמות המאפיינות אותו במערכת המקצועית. זהו קצין העוסק בעיקר בנושאים הקשורים בבניין הכוח, הן באגפי המטה הכללי והן בגופים ובזרועות.

## מהו מטה

המטה, על פי ההגדרה הצה"לית, מהווה מסגרת לפיקוד ולשליטה שייעודה לאפשר למפקד לפקד ולשלוט בכוחותיו ובמשאביהם. המטה הוא חבר עוזרים למפקד, אשר ככלל מתמחים בתחומי עשייה שונים, ואמורים לשלוט במאגרי מידע הנחוצים למפקד לקבלת החלטותיו ובאמצעים להוצאת החלטותיו אל הפועל.

המטה הצבאי הינו תולדה של גידול הצבאות והתפתחויות טכנולוגיות. מטות צבאיים של ממש החלו להופיע באירופה רק בתקופת "מלחמת 30 השנה" (במאה ה-17). זו תקופה בה התחוללו מלחמות עם גייסות גדולים יחסית על פני שטחי ארץ

במאמר זה נעסוק במהות עבודת המטה, באפיון התפקיד של קצין המטה הבכיר, ובדילמות המאפיינות אותו במערכת המקצועית. זהו קצין העוסק בעיקר בנושאים הקשורים בבניין הכוח, הן באגפי המטה הכללי והן בגופים ובזרועות

## המטה הצבאי הינו תולדה של גידול הצבאות והתפתחויות טכנולוגיות

אלה היה להוריד מכתפיו של המפקד את מירב הנטל באיסוף נתונים, בהכנת תכניות, בהוצאת הוראות ובפיקוח על יישומן, בכדי לאפשר לו שהות למחשבה צלולה, להחלטה בהירה ולהפגנת מצביאות<sup>1</sup>.

להלן נפרט מספר הגדרות מתוך ספר יסודות הפו"ש ועבודת המטה, שיהיו הבסיס לנושאים בהם נדון בהמשך המאמר:<sup>2</sup>

## המפקד והמטה המפקד

■ המפקד הוא ממלא תפקיד, המופקד על גוף צבאי מסוים, ונושא באחריות לאותו גוף צבאי כלפי המפקדים הממונים. המפקד אחראי לביצועה של כל משימה המוטלת על הגוף שעליו הוא מפקד, בין אם הוטלה בפקודה ובין אם היא נובעת מעצם הגדרת ייעודו של



ד"ר יורם בנ-זר, "אפק"



עוזרת ראש מרכז למידה ופיתוח הדרכה במכללות







אותו גוף.

- בכדי שיוכל לעמוד באחריות הנדרשת ממנו, יינתנו למפקד סמכויות מספיקות. הסמכויות יהיו ביחס ישר לאחריות הנדרשת.

## המטה – הגדרתו וייעודו

- המטה הוא מסגרת ייעודית להכוונה, שליטה ובקרה, הכלולה במפקדות של גופים צבאיים שונים. ייעודו – לאפשר למפקד לפקד ולשלוט ביעילות על כוחותיו ועל משאבי יחידותיו, על מנת לבצע את משימותיו.
- המטה בא לענות על מגבלות מוטת השליטה של המפקדים. בכל דרגי העוצבה, נדרשים כל תשומת לב המפקד וזמנו למשימות העיקריות שבהן אין למפקד תחליף – קבלת ההחלטות העיקריות לצורכי ביצוע מטלותיו וקיום בקרה ישירה על גורמי המשנה הראשיים.

## תפקידי המטה

### הדרישות התפקודיות העיקריות מהמטה

- להסיר מהמפקד את נטל ההשתתפות הקבועה בתהליכי הפיקוד והשליטה, ולאפשר לו בכך להתרכז בקבלת ההחלטות הקובעות.
- לבצע את כל התפקידים הקשורים לניהול היחידה, שאינם קבלת החלטות קובעות והפעלת מנהיגות אישית. המטה יבצע, ללא השתתפות המפקד וגם ללא הנחייתו הישירה, את כל הנדרש ליישום החלטות המפקד ולהכנת ההחלטות הנדרשות מהמפקד בהמשך.
- לעשות את מלאכת איסוף הנתונים, עיבודם והצגתם, לדווח את הדיווחים הנדרשים לממונים ולכפופים, לשמור על קשר עם הממונים, הכפופים, השכנים והגורמים המרחביים, ולעשות את התיאומים הנדרשים עמם.
- ליישם את מדיניות המפקד מתוך נכונות ליטול אחריות אישית ולפעול לזירוז פעולות המפקדה, בכדי שיוותר יותר זמן לפעולת הכוח.

למלא מול איום, או מול כל מטלה.

מתודולוגיה אחידה ובהירה של האופן שבו אמורה להתנהל עבודת המטה בגופים השונים – אינה בנמצא. עם זאת, קיימים מודלים שונים ונעשה שימוש בכלים רבים ומגוונים, וניתן לזהות בהם כמה מאפיינים משותפים לעבודת המטה.

עבודת מטה תכלול בדרך כלל עיסוק בשני צירים מקבילים:

- **האחד – ציר הטיפול בבעיה במימד התהליכי.** בציר זה ממופים כל המעורבים בנושא, תחומי האחריות והסמכות של הגופים, צרכים ואינטרסים של כל גוף, חשיבה על אופן הרתימה של השותפים לעבודת המטה, את מי לזמן לאיזה דיון ובאיזה שלב ופורום.

- **השני והעיקרי – ציר הטיפול בבעיה במימד התוכני,** כלומר ניתוח הבעיה או הגדרת המשימה, זיהוי הבעיה ומיקודה, איסוף הנתונים, ניתוחם, בחינת חלופות, המלצה על דרך פעולה נבחרת ועוד.

הגורמים המרכזיים המשפיעים על עבודת מטה מוצלחת הינם היכרות טובה עם השותפים לה ועם סביבת הפעולה, הבנת מדיניות המפקד ודגשיו, הבנת היבטים פסיכולוגיים בתהליכי קבלת החלטות

## אחריות, סמכות וכפיפות המטה

- תחום אחריותו ותפקודו הכולל של המטה חופף למלוא תחום אחריותו וסמכותו של המפקד.
- למטה ולקציניו אין כל סמכות משל עצמם. כל סמכותם נאצלת מהמפקד, והם יכולים לתת פקודות מחייבות אך ורק בשם המפקד, שהוא מקור הסמכות.

## על עבודת המטה

כפי שצוין לעיל, מגבלת מוטת השליטה האנושית, היקפי הידע והמידע וההתמחויות המרובות, הם המכתיבים את הצורך במטות בצבא. ייעוד המטה הינו להשלים את המפקד, כך שיוכל לשלוט בארגון שבתחום אחריותו ולהשיג את המטרות שהציב לו.

המטה מבקש למלא את ייעודו ביעילות ובתכליתיות, נדרש לבצע בעבודתו אינטגרציה מושכלת של הפונקציות הבאות: **תכנון, ארגון, פיקוד ובקרה.** עבודת המטה נועדה להבטיח תהליך קבלת החלטות מסודר ומושכל, בארגון מורכב שמתקיימים בו סינרגיה וחיכוך בין גורמים רבים ופעילים ובין אינטרסים שונים. התהליך הרצוי הוא זה שיוביל לקבלת ההחלטה המיטבית במסגרת המשוואה: הפוטנציאל הקיים, לעומת המשימות שיש





## דילמות בעבודת המטה

### יחסי מטה-שטח

אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה היא מערכת היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות. זהו הקונפליקט של קצין המטה – מאיזו נקודת מבט עליו לגבש את עמדתו: האם מזו של השטח, או מזו של המטה. השטח דורש את שלו, במיוחד במצב של לחימה, כאשר הוא זקוק למילוי בקשותיו – ומי כמו אנשי השטח יודעים למה הם זקוקים. מצד שני ראיית השטח אינה כוללת בהכרח את כל הפרמטרים הנדרשים להחלטה, ואלה נמצאים – או אמורים להיות – אצל קצין המטה. קצין המטה הוא שצריך לרכז את הנתונים לכדי תמונה כוללת, ובכללם את הדרישות שבאות ממקומות שונים, אל מול אילוצי כוח אדם, השלכות צד, אילוצי תקציב ועוד.

להבהרת הנושא נשתמש בדוגמה מתחום האמל"ח. נניח, כי אחת היחידות המיוחדות דורשת לרכוש או לפתח אמצעי מסוים לצורך פעילותה המבצעית. לכאורה, המדובר בדרישה מבצעית לגיטימית. אולם תפקידו של קצין המטה במקרה זה הוא לקחת בחשבון בקשות אחרות שהגיעו מיחידות נוספות, ולבחון אותן לאור אילוצי התקציב, יכולת התעשייה לפתח במקביל אמצעים שונים ועוד, או לחילופין עליו לקבוע סדר עדיפויות. כמו כן עליו לבדוק את ההשפעה ארוכת הטווח של הכנסת אמצעי חדש: עלות האחזקה, כוח אדם הנדרש להפעלה (הן מבחינה איכותית והן מבחינה כמותית), כוח אדם לאחזקה ועוד. הקונפליקט בו נמצא קצין המטה בבואו לגבש עמדה באשר לבקשה מבצעית או כל בקשה אחרת הוא, אפוא, בין הצרכים המידיים העולים מהשטח ובין ראייה מערכתית וארוכת טווח הנדרשת ממנו בתוקף תפקידו. ההתנגשות הקיימת במקרה זה היא גם בין שני ערכים שעליהם אמון קצין המטה – מתן שרות מיטבי ליחידות השטח/הקו, מול המחויבות כלפי הארגון, במקרה זה צה"ל, לראייה כוללת ומאזנת בין גורמים שונים.

המתח בין המטה ובין השטח, אם הוא

רחבה, לבחון אותם באופן מערכתי ולפרוס בפני המפקד חלופות שונות על יתרונותיהן וחסרונותיהן, ואת המלצתו המנומקת לפעולה. יש מפקדים המצפים מקצין המטה שלהם שיהיה מעין "גנרטור", שיניע לחשיבה אחרת, פורצת גבולות וחדשנית, שיהיה בחזית הידע הרלוונטי, שיידע להטיל ספק בפרדיגמות הקיימות, ושיסייע למפקד להוביל את הארגון למחזות חדשים.

קצין המטה הבכיר יכול להשפיע, ויש לו מרחב החלטה בתחומי עיסוקו. לאור הנתונים והיכרותו העמוקה עם התפקיד והארגון, עליו להחליט במה הוא עוסק, עליו לפרוץ את גבולותיו הפורמליים של התפקיד ולשאוף לשיפור תהליכים בתחומים עליהם הוא מופקד. כל זאת, בתנאי שאינו פורץ את תחומי הגזרה שהוגדרו לו על ידי מפקדו ושאינו פולש

**אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה היא מערכת היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות**

לתחומי אחריותם של בעלי תפקיד אחרים.

לקצין המטה הבכיר מרחבי השפעה רבים. ביכולתו לקדם או לבלום טיפול בנושאים שונים, ולרוב הוא מהווה הסמכות המקצועית הבכירה ביותר. אין מעליו דרגים היכולים לבקר את המלצותיו המקצועיות. מפקדו מטיל עליו משימה, והוא זה המעצב את אופן הטיפול בה, את היקפה, עומקה ולוחות הזמנים הנדרשים למימושה, ואז הוא חוזר לאשרה אצל המפקד. מוטלת עליו האחריות לומר את דעתו ועמדותיו באופן מנומק, להשפיע, ולבצע את הדברים באופן המקצועי ביותר.

האמור לעיל על תפקידו המורכב של קצין המטה הבכיר, מעמיד בפניו דילמות לא מעטות ומציב אותו בצמתי החלטה מרובים הנוגעים לאופן תפקודו המיטבי.

וניהול שינויים, והבנת הפוליטיקה הארגונית. כאשר משתנה קריטי אינו מטופל כראוי, אפילו רעיון מוצלח עשוי שלא להתממש.

## סביבת העבודה במטה

סביבת העבודה של המטה מאופיינת בעמיתות רבה. לא תמיד קיימות שגרות או מחזוריות, בעוד שלארגון יש צרכים רבים הדורשים טיפול. קצין המטה נדרש לטפל במגוון נושאים במישורים שונים. ראש אמ"ן, האלוף אהרון זאבי (פרקש), תאר את קצין המטה, באחת מהרצאותיו, כך:

"על קצין המטה לנוע על פני 'סולם יעקב'; ראשו בעננים – פנטזיות וחזון – ורגליו עמוק בבוץ. עליו להיות בעל יכולת להתבונן למרחוק מחד, ולהיות מחובר למציאות ולתת פתרונות יומיומיים מאידך".

קצין המטה נדרש – על מנת שתפקודו יהיה מיטבי – ליכולת לפרש ולהבין את המציאות על מורכבותה, להגדיר נכון את מרחב ההתעניינות שלו, לראות לאילו כיוונים הארגון מתפתח, מהם דגשי המפקד, אילו צרכים חשובים יותר מאחרים, וכיצד משתנה הסביבה החיצונית.

סביבת הפעולה בה מתפקד קצין המטה הינה סביבה שבה מתקיימים בו-זמנית מספר גדול של תהליכים, המושפעים מגורמים רבים ושונים. כמעט בכל תחום בו נדרשת עבודת מטה, יש צורך בשילוב של גורמים מקצועיים רבים, מתחומי דעת מגוונים, הן מתוך המטה והן מבין היררכיות פיקודיות.

הפעלה נכונה של שותפי התפקיד הינה קריטית לקידום נושאים ולביצוע עבודת מטה איכותית במערכת המקצועית. זאת, משום שלקצין המטה אין בדרך כלל כל הידע המקצועי הנדרש, ולא תמיד הוא אחראי על כלל התהליך מתחילתו ועד סופו. על קצין המטה להשכיל לפתור בעיות בעבודת-רוחב עם עמיתיו, ולערב את המפקד רק כאשר לא נמצא להן פתרון.

קצין המטה מצופה להיות, ראשית לכל, גורם **מקצועי**, שיעשיר את מפקדו בנתונים, בידע ובזוויות מבט שונות. עליו להיות מסוגל לשקלל את הנתונים לכלל תמונה







שקיבל מפקד החלטה, על קצין המטה להילחם על דעותיו של המפקד. וכדי לעשות זאת עליו לקבל את דעת מפקדו ללא הסתייגות, במלואה".

דעתנו היא, כי עמדה נחרצת כזו מטילה מגבלה בלתי אפשרית על קצין המטה, במיוחד בארגון מתקדם ומורכב כמו צה"ל. היא עלולה לפגוע בקבלת החלטות מיטביות, במיוחד בתהליכים שזמן ההחלטה וזמן מימושה הם ארוכי טווח: אם עומדים לממש תהליך ארגוני או פיתוח אמל"ח, שזמן המימוש שלהם הוא שנים, נראה לא סביר שברגע אחד של ההחלטה, משתנים כל הנתונים והשיקולים. אדרבא, בתהליכים ארוכים נכון לבחון שינויים גם תוך כדי התהליך. לכן נכון אולי לאמץ את גישתו של אל"ם (לימים הרמטכ"ל) מוטה גור שכתב,<sup>5</sup> שעל קצין המטה

"להמשיך ולהילחם על דעתו גם אחרי קבלת ההחלטה, כל עוד אין מאבק זה מפריע למילוי המושלם של המשימה כפי שהורה המפקד".

יש לציין, כי מפקדים מחייבים לעתים את קציני המטה שלהם להכין הצגה של עמדת המפקד ולהציגה בפני רמות ממונות, ולצד זה הם מאפשרים לקציני המטה להציג בפני הרמות הבכירות את דעתם האחרת המנומקת. כל זאת, בכדי שתהליך קבלת ההחלטות אכן יהיה מבוסס על מרבית הנתונים והעמדות האפשריות.

ראיתנו המקצועית. קצין מטה בעל הכשרה מקצועית, כגון רופא, אשר התבקש לגבש המלצה בנושא מסוים, צריך לעמוד על כך, שחוות דעתו תושמע בפורום הבכיר ביותר העומד לקבל החלטה בנושא. אל לו להצניע את המלצתו או לשנותה עקב בקשות מפקדיו, ועליו לא להירתע ולהשמיע את חוות הדעת המקצועית, גם אם מפקדיו ועמיתיו חושבים אחרת. עליו למצות ולחקור את הנושא עד תומו ולהיות נאמן להכשרתו המקצועית, אך גם להיותו קצין מטה האמור להבין את צרכי המערכת.

שאלה בה מתחבט כמעט כל איש מטה המפתח דעה עצמאית, היא עד מתי? עד מתי עלי להמשיך ולהשמיע את דעתי? מצד אחד קצין המטה בטוח בעצמו ויודע לנמק באופן הגיוני את דעתו. מהצד השני יתכן ומפקדו, החושב אחרת, מתבסס על נתונים נוספים, או נותן משקל שונה לגורמים המשפיעים על ההחלטה, לעתים מתחשב באילוצי "הפוליטיקה הארגונית", ולעתים (וגם זה לגיטימי) נותן משקל לניסיונו הרב ולאינטואיציה שלו. על התשובה לשאלה עד מתי יש להילחם על עמדתך, חלוקת הדעות: אל"ם (לאחר מכן אלוף) מתתיהו פלד סיכם זאת כך:<sup>4</sup>

"מלחמה זו – מותר לה שתימשך עד אשר קיבל המפקד החלטה. קצין מטה שימשיך להילחם על עמדותיו גם לאחר שהמפקד קיבל החלטה, זרוק אותו החוצה! מרגע

מתקיים על בסיס מקצועי ורלוונטי, הוא מתח בונה, העשוי לקדם את הארגון. בשפה המקצועית הוא קרוי "קונפליקט פונקציונלי": המערכת המבצעית עסוקה בקידום כושרה המבצעי במטרה למלא את משימותיה באופן מיטבי (וממילא אינה עוסקת בגיבוש תמונת המצב לבניין הכוח), ועל המטה מוטלת החובה לרכז את תמונת המצב המלאה, בה הדרישות מהשטח מהוות חלק בלבד. תמונת המצב תנותח על ידי המטה ותוביל לתהליך אופטימלי (עד כמה שניתן) של קבלת החלטות. כל זאת, תוך שימוש נכון במודל של מאיצים, איזונים ובלמים.

יש הטוענים, כי מצב של שלום נצחי בארגון גרוע בהרבה ממצב שבו קיימים קונפליקטים, אפילו אם הם חמורים. לדידם, העדר קונפליקטים נובע תכופות מכך, שלאיש לא אכפת מהמתרחש ומהעדר תחרות בין היחידות השונות. הם סוברים, כי ארגון שקט וחסר קונפליקטים הוא ארגון רדום, וכי אך טבעי הוא שאנשים המתאמצים להגיע להישגים יראו דברים מזוויות ראייה שונות ויהיו מוכנים להיאבק בכדי להוכיח את צדקת דרכם.

## מקצוע מול תפקיד

קונפליקט נוסף איתו מתמודד קצין המטה, ההכרחי לקיומה של מערכת דינמית וחושבת, הינו ההתנגשות האפשרית בין תחום התמחותו ו/או חוות דעתו המקצועית, לבין תפקידו הצבאי או דרישות מפקדיו.

קצין המטה נדרש לנאמנות אינטלקטואלית. נאמנות זו דורשת ממנו להילחם בכל כוחו על דעותיו, גם אם הן נוגדות לחלוטין את דעות מפקדיו.<sup>3</sup> ראוי, בהקשר זה, להזכיר את אימרתו של הגנרל האוסטרלי-יהודי ג'ון מונש שאמר לפקודיו:

"מה חשובה לי, לכל הרוחות, נאמנותכם, עת סבורים הנכם כי הצדק עמדי. אם זקוק אני לה, הרי זה בשעה שחושבים אתם כי שגיתי".

הדילמה של קצין המטה בעל הדעה העצמאית באה במקרים רבים גם מתוך



דילמה נוספת בעבודת מטה היא אחריותו וסמכותו של קצין המטה. קביעות פורמליות בנושא זה אינן פותרות בהכרח את הדילמה. לקצין המטה נוח לעתים להסתתר מאחורי הגדרתו כיועץ או כמרכז עבודת מטה, ובכך לכאורה להסיר מעליו את האחריות לתוצריו; לעתים הוא דווקא לוקח לעצמו סמכות שמפקדיו לא בהכרח התכוונו לתת לו.

לקצין המטה יש אחריות מלאה על עבודתו, ובכלל זה על הנתונים, הניתוח וההמלצות. אולם האם יש לו סמכות לממש את המלצותיו? האם הוא יכול לסכם נושאים לביצוע? הבעיה מתחדדת אפילו בתהליך של עבודת המטה – האם קצין המטה יכול לכפות שיתוף פעולה מצד גורמי השטח, היחידות הכפופות או גופים מקבילים?

### ארגון אפקטיבי צריך להשאיר בידי קצין המטה מרחב סביר של אחריות וסמכות

ארגון אפקטיבי צריך להשאיר בידי קצין המטה מרחב סביר של אחריות וסמכות. המרחב צריך להיות מתוחם כך, שהוא יאפשר, מצד אחד, לקצין המטה לבצע את עבודתו, ומהצד השני יותר את קביעת המדיניות וקבלת החלטות המרכזיות בידי המפקדים. תפקידו של קצין המטה הוא ליצור פתרונות ולא לייצר בעיות. מתן מרחב פעולה לקציני המטה יאפשר את השינוי בהפרדה הנדרשת בין הנושאים בהם עוסק המפקד:<sup>6</sup>

"המשמעות היא, שעבודת המטה צריכה להבטיח את הביזור המירבי של הסמכויות ושל השררה, ואת הריכוז המירבי של גורמי האחריות – הפיקוד, השליטה, הבקרה והפיקוח".

חוסר מתן סמכות לקציני המטה, או "בריחה" מאחריות, הם בין הגורמים ל"קלקול" נפוץ בעבודת מטה – תרבות ה"ערעורים", או העלאה של החלטות קטנות משקל יחסית לדיון אצל הרמות

הגבוהות ביותר.

דוגמה אחת לתופעה זו היא השתלשלות האירועים בעקבות סיכום של אג"ת, כי זרוע מסוימת בצה"ל חייבת בתשלום לזרוע אחרת, בגין השתתפות בפיתוח טיל או שימוש בטיילים לצורך מבצעי. המדובר היה בכמה מיליוני שקלים חדשים (סכום קטן יחסית לכלל העיסוקים ברמת המטה הכללי). אולם כתוצאה משרשרת ערעורים חוזרים ונשנים של הזרוע, התפתח תהליך שכלל, בין השאר, דיונים רבים וכתביב ניירות מטה לרוב, במשך למעלה משנה, עד שלבסוף הסתיים הנושא כפי שאג"ת סיכם אותו בהתחלה.

תוצאה נוספת למצב בו קצין המטה נתפס כמי שלכאורה אין עליו אחריות היא, שהדו-שיח סביב החלטות שצריכות להתקבל ברמות נמוכות או בדרגי ביניים, לא תמיד מתקיים, אלא עובר לדרג של מקבלי החלטות. בכדי להימנע ממצבים כאלה, או לפחות להפחית את כמות הנושאים בהם מטפלים הקצינים הבכירים, צריכים להתקיים מספר תהליכים:

- מתן "גבולות גזרה" להחלטה לקציני המטה על ידי המפקדים.
- גיבוי מלא<sup>7</sup> של המפקדים להחלטות המתקבלות על ידי קציני המטה.
- דו-שיח בין גורמי המטה השונים בצורת דיונים, פגישות, מסמכים וכד'.
- פתיחות בהצגת נתונים בין גורמי המטה. בדרך זו יימנע מצב, שבדיון אצל מקבלי החלטות יוצגו לראשונה נתונים רלוונטיים, שלא הוצגו קודם לכן לקציני המטה (כאשר מועלה נתון חדש שעדיין לא הוצג, על המפקד למנוע את הדיון ולהחזירו לדרג המטה).
- אי קבלת ערעור על ידי המפקדים, בטרם הוכח כי מוצו כל התהליכים במטה.

האמור לעיל צריך להתבצע במסגרת מדיניות ברורה הנקבעת על ידי המפקדים. עליהם מוטלת החובה להנחיל את המדיניות, להבהיר מהם הצמתים בהם מחויבת התערבות שלהם, וכמה "חֶבְל" הם משחררים לקציני המטה בכדי שאלה יעזרו להם למלא את תפקידם. שימוש מושכל

בדרך זו יביא לייעילות גבוהה יותר של עבודת המטה ולניצול זמן יעיל יותר של המפקדים.

## תוצרי עבודת המטה

מהו התוצר הנדרש מעבודת המטה, אותה מגיש קצין המטה למפקדו? האם על קצין המטה להציג בפני המפקד את שורשי הבעיה ("הגדרת בעיה") ומלוא הנתונים, ולפרוש בפניו את מרחב האפשרויות? או לחילופין להציג עבודה הכוללת תאור כללי של הבעיה, עקרונות עבודת המטה ופתרון מושלם לבעיה שהוצגה? האפשרות השניה הופכת את קצין המטה לחלק מתהליך החשיבה הקודם לקבלת החלטה סופית, דבר המקל בפועל את העומס המוטל על המפקד: אם הוא יהיה שבע רצון מהתוצאה שתוצג בפניו הוא יחתום עליה, ואם לא, הוא יבקש הסברים ולעתים גם את חומר הרקע שהוביל להמלצה. שיטה זו ידועה בספרות המקצועית כ"עבודת המטה המושלמת"<sup>8</sup>.

אנו סבורים, שהכיוון הנכון של עבודת המטה הוא בתצורה של "עבודת מטה מושלמת". תצורה זו מחייבת את קצין המטה לחשוב לעומק, לתכנן נכון את עבודת המטה באופן המביא להסקת מסקנות. המעורבות של המפקד בתהליך ורמת הפירוט של הנתונים המוגשים לו צריכות להישקל על פי מורכבות הנושא, חשיבותו וכמוּבן מדיניותו של המפקד. סוג כזה של עבודת מטה מטיל אחריות גדולה יותר על קצין המטה מחד גיסא, ומאפשר למפקד לפנות זמן לעיון ודיון בנושאים החשובים לו, מאידך גיסא. עם זאת, יתכנו מצבי ביניים בין שתי הגישות שצוינו לעיל. בכל מקרה ומצב, חשוב שכל עבודת מטה תלווה על ידי סיכום של קצין המטה, שיכלול גם את המלצתו. על המפקד לא להסתפק בהצגת מרחב הבעיות ומרחב הפתרונות להחלטה, אלא, כאמור, לדרוש לקבל גם את המלצותיו של קצין המטה.

## עמידה בלוחות זמנים מול מקצועיות

מי מאתנו לא חווה את הצפצוף באינטרקום או את צלצול הטלפון המבשר כי עד מחר בערב (במקרה הטוב), או עד



פרשנות. מידה זו של הוגנות נדרשת גם מצד מקבלי החלטות. עליהם מוטלת החובה לא להשתמש בפרשנות לנתונים במטרה לנגח או לקצץ במשאבים אצל הכפופים להם.

## סיכום

במאמר זה סקרנו את המורכבות הרבה בסביבת הפעולה ובתפקידיו של קצין המטה, ועמדנו על חלק מהדילמות אתן הוא מתמודד. הצבענו על כך, שתחומי הידע והמיומנויות הנדרשים מבעל תפקיד זה הינם רבים, מגוונים וייחודיים.

הקצינים המאיישים את תפקידי המטה הבכירים מגיעים משני ערוצי התפתחות – חלקם מתקדם בתוך המערכת המקצועית וחלקם מגיע מהמערכת המקצועית מפעילת הכוח. בכל אחד מהמקרים, מסלול ההתפתחות בתפקידים אינו מספק את כל הידע, הניסיון והמיומנויות הנדרשים לביצוע מיטבי של תפקיד קצין המטה הבכיר. ההכשרות הקיימות נותנות מענה חלקי בלבד לצורך הקיים. בראייתנו, יש להרחיב ולהתאים את מסלול ההכשרה של קציני המטה הבכירים בכל אחד מערוצי ההתפתחות האפשריים שלו.

## הערות

1. כתריאל בן אריה, **תולדות התפתחות המטה**, פרסום פנימי של צה"ל.
2. ספר יסודות הפו"ש ועבודת המטה, הוצאת פרסום פנימי של צה"ל.
3. רבים מתקשים לעמוד בדרישה זו, משתי סיבות: לא כל מפקד יודע להעריך אומץ זה של קצין המטה שלו, ולא לכל קצין מטה יש האומץ לעמוד בדרישה זו.
4. מ' פלד, "עבודת מטה בצה"ל", **מערכות**, 130, 1960, עמ' 28-37.
5. מ' גור, "הרהורים על קצין המטה", **מערכות**, קפ"א, 1966, עמ' 11.
6. ח' יעבץ, "הממד הפילוסופי והאסטרטגי בעבודת המטה" מתוך הקובץ **עבודת המטה/מפקדת זרוע האוויר**, פרסום פנימי.
7. פרט לחריגה נורמטיבית או בעלת השלכות בלתי סבירות.
8. אהרון כפיר, אלכסנדר רדיאן, **שילוב עבודת המטה בארגון המודרני**, הוצאת ספרית המנהל מיסודה של הסתדרות הפקידים (1972), עמ' 89-93.
9. יש לוודא כי הבקשה מנומקת אכן עולה לדרג מקבלי החלטות; לפעמים היא נבלמת ונדחית על ידי דרגי הביניים.
10. עמוס ידליון, "קלקולים בעבודת המטה", מתוך הקובץ **עבודת המטה/מפקדת זרוע האוויר**, פרסום פנימי.



כי אם יוצג הממוצע על פני מספר שנים אחר, הנתון ישתנה. האם צורת הצגה זו לגיטימית? במאבקים על משאבים או סמכויות מופעלות לעתים שתי מערכות הצגה – הצגה כלפי פנים והצגה כלפי חוץ. אל"ם (כיום אלוף) עמוס ידליון כתב על כך:<sup>10</sup>

"הדילמה שבחשיפת ה'אמת הפנימית' של הזרוע לגורמי חוץ היא דילמה קשה. צריך למצוא גבול מאד קרוב שמעבר לו אסור לדבר בלשון כפולה."

בהקשר זה ניתן להזכיר את "דילמת הממלכתיות", כלומר, האם על קצין המטה להיות ממלכתי או לייצג את האינטרס הצר של הגוף ממנו הוא בא. ככלל נראה, כי קצין המטה צריך לייצג את הגוף שמינה אותו לתפקידו ואת האינטרסים והצרכים של אותו גוף. קציני המטה המייצגים את ארגון-העל הם שצריכים להביא לידי ביטוי את הראייה הכוללת ואת האינטגרציה בין העמדות השונות.

אנו סבורים, כי בארגון ערכי כפי שמן הראוי שיהיה צה"ל, אשר לכל הגופים המרכיבים אותו יש מטרה משותפת רחבה, אין מקום למניפולציות מצדם של קציני מטה. אין אנו תמימים, וברור לנו שבארגון שבו קיימת נורמה המאפשרת סוג כזה של עבודת מטה, קיים קושי להיות "צדיק יחיד בסדום". יחד עם זאת נראה, כי אלו המדיניות והנורמה שצריכות להשתרש בארגון: שקיפות בנתונים מול הוגנות בקבלת החלטות, והצגת נתונים ללא

הלילה (במקרה הפחות טוב), יש להגיש עבודת מטה או לבדוק נושא מסוים. "הנחתה" כזו כרוכה בדילמה נוספת של קצין המטה: שעת ה"ש" מתקרבת וברור לו שהעבודה שהוא נדרש לבצע לא תיעשה ברמה שהיא צריכה להיות. מה עליו לעשות? קיימים מקרים בהם אמורה להתקבל החלטה בדרג גבוהה בנקודת זמן קבועה. אם גוף המטה לא יהיה מוכן עם המשימה שהוגדרה לו בדרך הטובה ביותר האפשרית בנסיבות שנוצרו, אזי הוא "אחר את הרכבת". לפיכך, במקרים כאלה עדיפה עבודת מטה לא מושלמת ובעלת יכולת להשפיע, מאשר עבודת מטה מושלמת, אבל לא רלוונטית.

עם זאת, קיימים מקרים פחות מובהקים, כאשר לחץ הזמן אינו מחויב המציאות, אלא נקבע על ידי "לו"ז לשכות", או כל גורם אחר. במקרים מעין אלה יש לעשות כל מאמץ להשלים את עבודת המטה, גם תוך בקשה לשינוי לוחות הזמנים. הדרג הממונה לא תמיד מודע למורכבותה של עבודת המטה ולזמן הנדרש לביצועה. לכן, כאשר קיימת סיבה ברורה ומוצדקת, על קצין המטה לא להסס, ולהעלות בקשה מנומקת לדחיית לוח הזמנים.<sup>9</sup> הבקשה צריכה לכלול את הסיבות למורכבותה של עבודת המטה, את משך הזמן הנדרש, ואת המשמעות של העמידה בזמן המקורי שנקבע (מה יהיה חסר, מה עלול להשתבש וכד'). סביר להניח, שברוב המקרים בקשות כאלו ייענו בחיוב. בכל מקרה, חובתו המקצועית של קצין המטה היא להציג את כלל המשמעויות הנגזרות מאיכות העבודה שהוא הגיש, אם הוא נאלץ לוותר על ביצועה באופן בו הוא ביקש לעשותה.

## אתיקה, ממלכתיות ומה שביניהן

קיימות לא מעט דילמות אתיות בעבודת מטה. במאמר זה נציג אחת מהן – מניפולציה בנתונים. נתונים ניתנים לפרשנות ולהצגה המובילה לפרשנויות שונות. לדוגמה, אם זרוע כלשהי רוצה להוכיח למטה הכללי כי היא "קופחה" בשנים האחרונות בהקצאת משאבים, היא יכולה לעשות זאת על ידי הצגת הממוצע הרב שנתי של x שנים אחורה. אולם, יתכן,





# על שינויים בהכשרה במכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה - מ"ברק" א' עד "ברק" ט"ז

אלוף-משנה (מיל') משה שמיר

## פתח דבר

הכשרת חיילים ומפקדים היא תנאי, הקיים מימי קדם ועד עצם היום הזה, לבניית צבא השואף להיות מקצועי ומיומן. הצורך בה גובר נוכח אתגרי העתיד וההתקדמות הטכנולוגית, הדורשים התמקצעות מתמדת. האדם-המפקד היה ונשאר הגורם החשוב והמשפיע ביותר בשדה הקרב.

בחרתי לפתוח את המאמר בדבריו של נפוליאון, שעמד על חיוניותה של הלמידה המתמדת: <sup>2</sup>

"יש לעיין שוב ושוב במערכות שניהלו מצביאים דוגמת חניבעל, אלכסנדר ואחרים, ולעצב את עצמך על פיהם. זוהי הדרך היחידה להפוך למצביא גדול ולרכוש את סוד אמנות המלחמה, לימוד אשר יפתח וישפר את גאונותך".

עד המאה ה-19 - תורת הלחימה והשליטה טרם התפתחה בצבאות הגדולים, וההכשרה הצבאית למפקדים הוקנתה באקדמיה לאצילים שיזם פרידריך השני. הייתה זו הכשרה שעסקה בעיקר בלימוד נושאים צבאיים-טכניים, כגון מצור, אספקה (לוגיסטיקה) וכד'.<sup>3</sup> ההכשרה למצביאות - היכולת לראות ולחשוב בצורה מערכתית - עוצבה על ידי הפרוסים-גרמנים, לאור דמות המפקד הדגול שגילם קלאוזביץ ובצירוף של כישורים אחרים, שכלים ונפשיים.<sup>4</sup>

ביישוב היהודי בארץ ישראל, ההכשרה הצבאית הממוסדת החלה בארגון

ה"הגנה", בשנת 1939, עם הקמתה של לשכת ההדרכה בראשות יעקב דורי. בתקנות ה"הגנה"<sup>5</sup> מודגשות תכונותיו העיקריות של צבא, והנדרש ממפקד:

"כושר פעולתו של צבא תלוי ביעילות מנהיגיו. היכולת לפקד נקנית על ידי ניסיון מעשי בפיקוד; כושר שיפוט מהיר, שהוא תוצאה של ידיעה צבאית טובה, נרכש תוך לימוד וניסיון, הפעלת יוזמה ונכונות לנקוט פעולה וליטול אחריות, והכרת טבע האדם. כדי לממש תכונות עיקריות אלה, אשר במרכזן נמצא האדם, המפקד זקוק בראש ובראשונה להכשרה."

עם הקמת צה"ל, בינואר 1948, החל תהליך להקמת האגף להכשרת הצבא, שבין יתר תפקידיו נועד לעסוק באימון הדרג הפיקודי, אימון לפי התמחות חילית, אימון לשיתוף פעולה עם נשק מסייע, ושיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי.<sup>6</sup>

עד שנת 1951, סגלי הפיקוד הצבאי הוכשרו בג'וערה ובבה"ד 3 בנתניה, בקורסים למ"כים, למ"מים, למ"פים ולמג"דים. בשנת 1951, במסגרת הגברת מאמץ ההדרכה

הצורך בהכשרת חיילים  
ומפקדים גובר נוכח אתגרי  
העתיד וההתקדמות  
הטכנולוגית, הדורשים  
התמקצעות מתמדת

"האתגר הגדול בהכשרה הנו  
כיצד להכשיר את מנהיגי  
העתיד להתמודד עם  
הפתעות, השתנות, להיות  
מוכנים לשינויים, כמו גם  
להשפיע עליהם".<sup>1</sup>



מז"ר בפ"מ "ברק"







וההכשרה, הוחלט על קביעת צוות הקמה לבית הספר לפיקוד ומטה. מטרתו המוגדרת של בית הספר הייתה להכין קאדרים לסגל הפיקוד הגבוה של צה"ל, או כפי שתיאר זאת חיים לסקוב:<sup>7</sup>

"משימתם העיקרית של קורסי הפיקוד היא לתת לחניך הזדמנות ללמוד מנהיגות ישירה, פנים-אל-פנים, ובקורסי פיקוד ומטה יש ללמד פיקוד על ידי הליכים."

## הבסיס לתכנית "ברק"

בשנת 1982, לאחר מלחמת של"ג, התעורר הצורך לדון לעומק בתפישת הפיקוד והשליטה בצה"ל, ובכלל זה לבחון את התורה הצבאית ואת ההכשרה לפיקוד. כתוצאה מכך הוחלט להקים במה"ד צוות אשר יבחן את הקיים וימליץ על כיוונים אופרטיביים לשינוי ולשיפור.

המסקנה הבולטת של הצוות, שהתבססה על לקחים ממלחמת יום הכיפורים וממלחמת של"ג הייתה, כי יש לפעול לייעול הפו"ש ביבשה בשני מישורים: התורתי וההכשרתי. בעקבות מסקנות אלו הופצו ניירות מטה, נערכו דיונים ומפגשים ברמות הבכירות ביותר, והוצגו רעיונות באשר לאופיו ולמבנהו של הקורס הבכיר החדש להכשרת מפקדים – **הקורס לפיקוד ולמטה כללי על פי תוכנית "ברק"** – שיחליף את קורס פו"ם ארוך יבשה שמתכונתו עוצבה שנים קודם לכן, ונמשכה מאז ללא שינוי.

בסוף שנת 1985, במסמך של סגן הרמטכ"ל דאז, אלוף דן שומרון, הוצגה הצעת מה"ד לקורס פו"ם, ובעיקרה ההדגשה:<sup>8</sup>

"להרחיב את הבסיס התורתי הניתן בקורס, תוך העלאת הגירווי המחשבתית-מקצועי בו; למקד את הקורס להכשרת החניכים לפיקוד ולשליטה במצב ניהול קרב, ולהקנות להם מיומנויות בעבודה המעשית של המפקד בלחימה; להחליף את הלימודים האקדמאיים הכלליים בלימודים אקדמאיים צבאיים ישירים ומשלימים את המקצוע הצבאי."

סגן הרמטכ"ל סיכם את ההצעה בקביעה, כי "אקדמיה צבאית היא הכיוון הנכון

והחיוני לצה"ל, וייעודה – לשפר את איכות הקצינים בתחומי הטכנולוגיה והניהול". הוא גם קבע, כי יש לממש את התפישה הזו החל בשנת 1987.

מסמך שהוציא סגן הרמטכ"ל, אלוף אמיר דרורי, בנובמבר 1986, היווה סיכום של הצעת התוכנית "ברק" – תוכנית שגובשה בכדי לממש את השינוי – אשר הדגישה את הצורך בשיפור הכשרת הקצונה, הן בצד הצבאי והן בצד האקדמי, וקבעה, ש"ההכשרה צריכה להוות תנאי לקבלת תפקיד ודרגה". זמן מה לאחר מכן, ב-27 באפריל 1987, הרמטכ"ל, דן שומרון, אישר לבצע את פרויקט "ברק".<sup>10</sup>

כשלושה חודשים מאוחר יותר, ביולי 1987, הופץ מסמך ראש מה"ד, אלוף דורון רובין, שכותרתו "המאמץ לייעול הפו"ש ביבשה

**המסקנה הבולטת של הצוות אשר בחן את הקיים והמליץ על כיוונים אופרטיביים לשינוי ולשיפור הייתה, כי יש לפעול לייעול הפו"ש ביבשה בשני מישורים: התורתי וההכשרתי**

– תמונת מצב והמלצות", ובו המלצה ל"השלמת הכנת פרויקט 'ברק', תוך הבאתו לשלב מימושו המיידית".<sup>11</sup> שנה לאחר מכן, באוגוסט 1988, הרמטכ"ל אישר לערוך ניסוי של תוכנית "ברק" בשנת הלימודים תשמ"ט. באישורו הדגיש רב-אלוף דן שומרון:<sup>12</sup>

"את החשיבות, שהלימודים יתנו מענה ברמה מקצועית, האינטגרטיבית הכללית, את החשיבות של התנסות דרך תרגילים, ואת חשיבותו של מדריך הצוות, בהיותו מקור להזדהות ולספיגת ערכים."

בספטמבר 1989 סיכם הרמטכ"ל,<sup>13</sup> כי בשנת הלימודים השנייה של תוכנית "ברק" יועבר כל פו"ם לקונספט "ברק", וכי יש לעדכן את האוניברסיטאות בישראל בחידוש זה ולהבטיח לבוגרי "ברק" הסמכה אקדמית.

שלוש שנים לאחר שהחלה תוכנית "ברק" קבע דו"ח של האלוף (אז תא"ל) נחמיה תמרי ז"ל, כי "אם תוכנית 'ברק' לא הייתה קיימת, היה צריך להמציא אותה".<sup>14</sup>

## התפתחות תוכנית "ברק" והשינויים העיקריים בה

המחזור הראשון של תוכנית "ברק" החל את לימודיו בשנת 1988, ובאוגוסט 1990 –







כאשר הוחל בלימוד המלחמה נמוכת העצימות (עיונות מוגבל), כפרק בפני עצמו, אם כי רק מהזווית העיונית, וללא חיבור ממשי למתרחש בשטח.

ניתוחי קרבות, בעיקר של צה"ל, היו הנדבך המחקרי העיקרי של קורסי "ברק", ובמשך תשעת המחזורים הראשונים החניכים חקרו, לרוב, אותם קרבות. עד מחזור ז', הקורס כמעט לא נחשף לצה"ל ולמתרחש בשטח, וההרצאות ששמע היו בין כותלי פו"ם, מפי מפקדים בכירים. שינוי המצב החל במחזור ח', וגבר ממחזור למחזור.

במחזור ט' נעשה ניסיון ראשון לעניין מפקדי חייל וגופים אחרים בצה"ל באפשרות לנצל את שנת הלימודים בפו"ם "ברק" בכדי לבצע מחקרים יזומים, שיבחנו סוגיות צבאיות הנמצאות בסדר היום בצה"ל. הדבר הביא לעריכת כמה מחקרים, שהותאמו לתשתית הקורס וליכולות של חניכיו, אך, ככלל, הרעיון לא הגיע למימוש בהיקף הרצוי.

רוב חניכי הקורס, במחזורים הראשונים שלו, הגיעו אליו ללא תואר אקדמי ראשון. כאשר זוהה הצורך לשנות מצב זה, החליט סגן הרמטכ"ל, האלוף מתן וילנאי, בשנת 1996, כי החל במחזור י"ב, בשנת 2000, החניכים יגיעו לקורס לאחר שרכשו תואר ראשון. הדבר יאפשר התמקדות רבה יותר

הבהרה. הגישה הייתה "להטעין את החניכים" בידע תיאורטי רב ככל שניתן.

ממחזור ז' החל תהליך חדש, של בחינת מבנה הקורס ותכניו, אולם רק החל ממחזור ח' יושם שינוי מהותי, עם המעבר לשלושה צוותי לימוד. בהיבט המבני, מדובר בשינוי בעל השפעה רבה על התכנים; לחניכים ניתנה אפשרות ממשית להשתתף בשיח הלמידה. כך החל תהליך איטי של פתיחות ועידוד החניכים להשתתף בדיונים, להציג נושאים שהוטלו עליהם, ולהוביל דיונים תורתיים. גודל קבוצת הלימוד, שכללה 15-17 חניכים, יצר תשתית מבנית נכונה שאפשרה זאת.

כהמשך לדרישה של חניכים כבר בסיום מחזור ב' – לבצע תרגילים חטיבתיים ובהדרגה לעלות לתרגילים אוגדתיים – הוכנסו לתוכנית הקורס, החל במחזור ט', תרגילים חטיבתיים. במקביל נשמרה בתוכנית הקורס התפישה, שהתרגילים יאפשרו היכרות ולימוד של כל זירות המבצעים של צה"ל. כן נמשך, במסגרת הלימודים הצבאיים, העיסוק בלימוד המלחמה גבוהת העצימות, וזאת, למרות שצה"ל נמצא אז כבר כמעט עשור בלחימה נמוכת עצימות באינתיפאדה, שהחלה בדצמבר 1987. רק במחזור י' שונה הדבר,

במקביל לסיום מחזור ב' של "ברק" – הסתיים המחזור האחרון של קורס פו"ם ארוך יבשה. בכך מומשה החלטת הרמטכ"ל לעבור, משנת 1989, לקונספט "ברק".

התוכנית החדשה יצרה שינוי מהותי לעומת העבר בכך, שהדגש בה הושם על לימוד מצב הלחימה עצמה, ופחות על התהליכים של "טרם קרב". בנוסף, התרגילים בוצעו במעגל למידה שלם: קבלת פקודה, נוהל קרב, ניהול קרב במתקן תרגול פיקוד ושליטה (מתפו"ש), תחקיר וסיכום. הנושאים הצבאיים שנלמדו בקורס היו מוכוונים למלחמה כוללת. התרגילים כיסו את כל זירות המבצעים הרלוונטיות והיו פלטפורמה ללימוד השטח והאויב. הם עסקו ברמת האוגדה, והתרגיל האחרון היה תרגיל גייסי. רמת הקושי בתרגילים נקבעה בהתאם להתקדמות הלמידה.

לאחר שני המחזורים הראשונים, תוכנית "ברק" נבחנה מחדש והוכנסו בה שינויים מזעריים – בעיקר בתחום הלימודים האקדמיים הישירים והמשלימים. למעשה, עד מחזור ו' של תוכנית "ברק" לא חל שינוי משמעותי במבנה הקורס ובתכניו: החניכים למדו בקבוצות גדולות – קבוצה אחת או שתיים – ההרצאות היו פרונטליות, והשאלות שנשאלו היו בעיקר שאלות





בלימודים הצבאיים ובלמודים האקדמיים הישירים, והעמקת הידע. ואכן, מאז מחזורים י"ג וי"ד, כל חניכי פו"ם "ברק", למעט בודדים, הנם בעלי תואר אקדמי ראשון, וחלקם גם בעלי תואר שני.

בתחום עבודות המחקר, הגישה בקורסי פו"ם "ברק" הייתה לחקור את ההווה על בסיס אירועי העבר, בכדי ללמוד ולשכלל את הידע לקראת הצפוי בעתיד. ערוץ חדש בתחום זה נפתח כאשר התאפשר לחניכים להציע נושאים אותם רצו לחקור. החניכים הורשו (בניגוד לשנים הראשונות) להתבסס על מחקרים שכבר נעשו, ולהתקדם באמצעותם לחקר נושאים אחרים, או להעמקה בנושא שכבר נחקר. הדבר הביא להתעניינות של גורמים חיצוניים, שהציעו נושאים למחקר במסגרת פו"ם "ברק". מצב זה, והפוטנציאל שהיה טמון בו, חייבו חשיבה מחודשת איך לקדם ולבסס את תחום נושאי המחקר כחלק מתכנית הקורס.

שינויים אלה ניכרו יותר ויותר ממחזור י"ב, והביאו לקפיצת מדרגה משמעותית במחזור ט"ו. במקביל לפתיחת מחזור זה, בשנת 2002, נפתח המכון לחקר הסביבה הטקטית. הקמת המכון הייתה אבן דרך משמעותית בהתפתחות פו"ם "ברק", ובמיוחד באפשרות החדשה שניתנה למחקר הצבאי ולהתפתחות החשיבה הצבאית ברמה הטקטית. מטרת המכון הוגדרה כהעמקת המחקר של סביבת הלחימה הטקטית. זאת, באמצעות סמינריון מחקרי המוכר כאקדמי (ומזכה בנקודות אקדמיות). כן נקבע במסגרת המכון נושא מחקרי שנתי, בשיתוף עם מפקדת זרוע היבשה לבניין הכוח (מז"י), עם החילות ועם הזרועות. הנושא נבחר לפי צורכי "השטח", אם ביוזמת החניכים ואם ביוזמת גופי המטה. הנושא שנקבע לשנת המחקר הראשונה היה: "עיונים בתורת הקרב של צה"ל בהקשרי הלחימה בעימות המוגבל באיו"ש ובאזח"ע".

במחזור ט"ו החל תהליך המאפיין מאז את קורסי פו"ם "ברק":

- הקצינים המשתתפים בקורס הם בוגרי תואר ראשון.
- הם מגיעים מתוך ניסיון הלחימה של צה"ל מאז תחילת האינתיפאדה

השנייה בשנת 2000.

■ הם התמודדו עם סוגיות שתורת צה"ל לא תמיד נתנה להן מענה.

■ לאור ניסיונם בלחימה, הם יצרו ידע חדש ביחידותיהם.

■ נושא המחקר השנתי של המכון לחקר הסביבה הטקטית משמש לחניך כבסיס לבחירת התחום הספציפי אותו הוא מבקש לחקור.

■ חלק גדול והולך של עבודות המחקר מוזמנות על ידי מפקדים וגורמים אחרים בצה"ל (מפקד איו"ש, מפקד אזח"ע, מפקד "עוצבת הגליל", מח"ט גולני במבצע "חומת מגן", מחלקת תו"ל במז"א, ועוד).

■ הלימודים אינטגרטיביים – נושאים

## בשנת 2000 נקבע, שפו"ם הנו קורס חובה ומסמין לדרגה ולתפקיד. שינוי זה היווה אבן דרך חשובה ביותר בתהליך ההכשרה של המפקד הבכיר בצה"ל

רבים נלמדים בו-זמנית (עימות מוגבל נלמד במקביל ללימוד עימות כולל וללימוד המעבר ביניהם – מעימות כולל לעימות מוגבל ולהפך).

■ נערכים תרגילים רלוונטיים לעימות עם הפלסטינים, וכן תרגילים המתחילים בעימות מוגבל ועוברים ברצף לחימה בעימות כולל.

■ ממחזור ט"ז לומדים לתואר שני: לימודי צבא וביטחון, במסגרת תכנית אקדמית.

■ הלימודים מתאפיינים בדיונים, בהתנסויות (תרגילונים) ובשיח מתמשך.

■ החניכים מקבלים כלים פיקודיים וכלים יישומיים, רוכשים מיומנויות ומשפרים אותן.

■ מתקיימת חניכה אישית לאורך כל שנת הלימודים.

■ נלמדת אסטרטגיית צה"ל, הכוללת

התנסות בתרגיל סימולציה עם דילמות של הפעלת הכוח.

■ ניתן דגש רב לבניין הכוח, ובעיקר לשיפור המוכנות של היחידה המבצעית.

■ מפתחים הרגלי למידה עצמית אשר ילוו את הבוגרים בתפקידיהם, במטרה להטמיע בהם את ערך הלמידה המתמשכת.

■ המקצועיות עומדת במרכז הלמידה – הן על ידי הנחלתה במהלך הקורס, והן על ידי הטמעת ערכי הלמידה המתמשכים גם בתום הקורס.

החל במחזור ט"ז, קורס מפקדי גדודים (מג"דים) משולב כחלק בלתי נפרד בתוכנית הקורס. כהשלמה ללימודים הצבאיים העיוניים, מבצעים חניכי "ברק" סדרות שטח, בהן הם מתרגלים הלכה למעשה את אשר למדו ואת הכלים היישומיים שרכשו.

בשנת 2000 נקבע, שפו"ם הנו קורס חובה ומסמין לדרגה ולתפקיד. שינוי זה היווה אבן דרך חשובה ביותר בתהליך ההכשרה של המפקד הבכיר בצה"ל. משמעותו היא, שההכשרה הניתנת במכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה היא הכשרה מלאה, אשר הבוגר אותה בתום שנת פו"ם, מוסמך לפקד על גדוד.

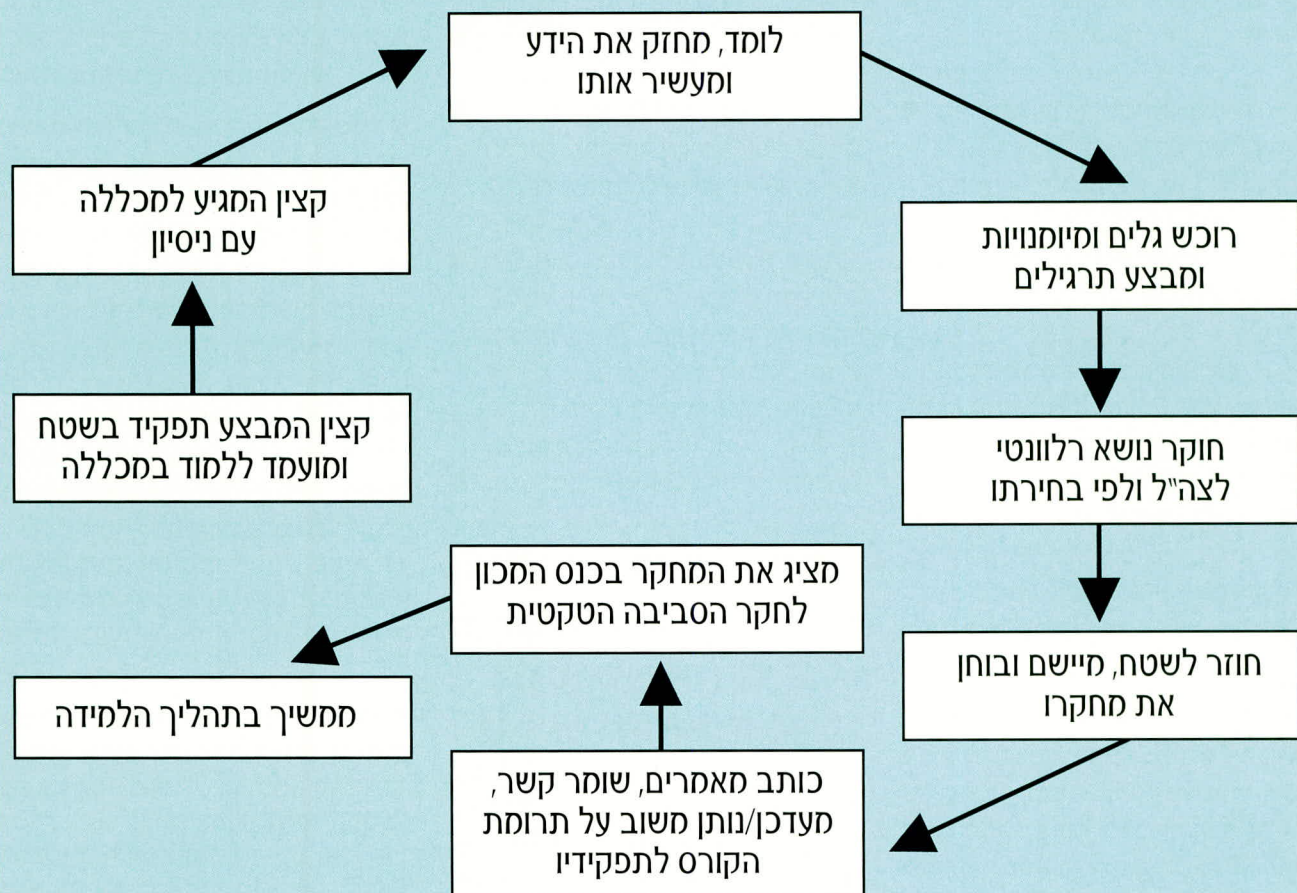
עם הקמת המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק), הנמצאת במחנה המכללות, בסמיכות לפו"ם, נוצרו ממשקים לימודיים בין חניכיה, המיועדים לתפקידי מפקדי פלוגות (הסמכה בתום שנתיים לימודים, במהלכן הם עוברים קורס מ"פים), לבין חניכי "ברק" המיועדים להיות מג"דים. בעתיד יגיעו לפו"ם "ברק" בוגרי המלט"ק, בעלי תואר ראשון ולאחר תפקידי מ"פ, יעמיקו שם בלימוד המקצוע הצבאי וירחיבו את השכלתם האקדמית. בכך ייווצר רצף הכשרה, הנגזר מהגיון אחיד.

חידוש נוסף היה פתיחת קורס "רקיע" (המחזור הראשון שלו הסתיים בשנת 2003) עבור קצינים המיועדים לפקד על טייסות ועל יחידות מבצעיות בחיל האוויר. חניכי קורס "רקיע" וקורס "ברק" לומדים פרקי לימוד משותפים (דוגמת קורס באסטרטגיית צה"ל ותרגיל משותף ברמה





## תרשים מס' 1: תהליך הלמידה בפו"ם "ברק"



הנוגע לפיתוח תורת הלחימה ברמת העוצבה, מן ההכרח שיעסוק במחקר ופיתוח על המלחמה העתידה, כשלענינו טווח של שנתיים-שלוש לפחות."

על פי המודל, החניך מבצע מחקר צבאי, שנושאו הוא פועל יוצא של רצונו האישי, מתוך זיהוי פער וצורך לעסוק בנושא מסוים, ושל דרישת מפקדים מהיחידות המבצעיות ומהחילות לחקור נושא שחיוני וחשוב להתקדם בו מבחינה מקצועית. מחקרים אלה מבוססים, בין השאר, על ניסיונם האישי של הקצינים החוקרים, ונערכים במסגרת הנושא השנתי שקובע המכון לחקר הסביבה הטקטית, המהווה גורם מנחה למחקרי החניכים. חלק מהמחקרים מוצגים בכנס השנתי של המכון, הנערך בסוף השנה הקלנדרית, בו משתתפים גם מפקדים בכירים העוסקים בלחימה (הכנס השנתי הראשון של המכון נערך בנובמבר 2003).

להמשיך וללמוד תוך כדי ביצוע תפקידיהם, לשכלל את הידע, להתקדם מקצועית ולקדם את יחידותיהם. בנוסף, הציפייה היא שמפקדים אלה יזינו את המערכת המכשירה מניסיונם, ויאפשרו, בדרך זו, לבחון את רלוונטיות ההכשרה ולאפשר התאמה של חלק מתוכני הלימוד לצורכי השטח.

המודל שהתפתח בשנת 2003 [תרשים מס' 1] - עם הקמתו של המכון לחקר הסביבה הטקטית, ולאחר שנת הפעילות הראשונה שלו - נראה כמודל הנכון למימוש הצורך הקיים בצה"ל. מודל זה מביא לידי ביטוי את שנאמר כבר בשנת 1956, במסמך שהופץ בבית הספר לפיקוד ומטה:

"עם פתיחתו, בית הספר נמצא כשנתיים קדימה לפני כל הצבא, ולאחר שני מחזורים הפכה תורת ביה"ס לנחלת צה"ל כולה. וכדי שיוכל להמשיך לצעוד לפני הצבא בכל

(זו), מה שמאפשר להם להכיר האחד את השני, וליצור שפה משותפת. הדבר יוצר שילוב בין זרועי בתפישת ההכשרה ונותן ערך מוסף לבוגרי שני הקורסים, לקראת פגישות ביניהם בשטח, בפעילות מבצעית.

### הלמידה המתמשכת והמחקר הצבאי כתנאי להתקדמות מקצועית

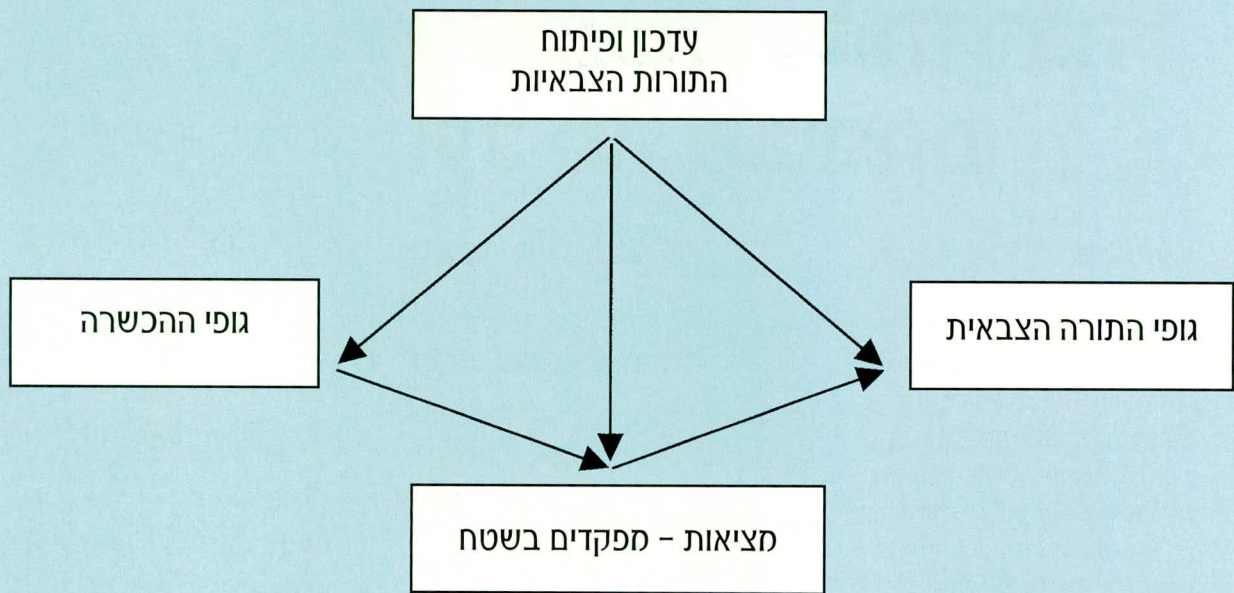
במציאות המבצעית שבה פועלים מפקדי צה"ל, נדרשת מהם יכולת ללמוד ולהתקדם מקצועית כל הזמן, אם באמצעות קורסים דוגמת הקורס לפיקוד ולמטה כללי "ברק" והמכללה לפיקוד טקטי, ואם באופן עצמי, תוך כדי ביצוע תפקיד.

הלמידה המבצעית תוך כדי תפקיד הכרחית, ולכן הדרישה מהמערכת הפורמלית של הכשרת מפקדים ממ"פ ומעלה היא להקנות ידע וכלים במהלך תקופת הלימודים, שיאפשרו לבוגרים





## תרשים מס' 2: פירמידת הקשר בין המפקדים לבין גופי התורה וההכשרה



עם חזרתם ליחידותיהם, מיישמים החניכים את ממצאי המחקרים שעשו, ובוחנים את תרומתם לעשייה המבצעית. בכך הם יוצקים תוכן מעשי למחקרם.

הרצאות הכנס השנתי מכונסות בספר **כנס המכון לחקר הסביבה הטקטית**, ומאמרים רלוונטיים הנכתבים על ידי בוגרי הקורס על בסיס מחקריהם, מתפרסמים **בתבונת המעשה** – חוברת המופצת למפקדים מרמת מ"פ בצה"ל.

תהליך הלמידה שתואר לעיל מניח יסודות לפיתוח למידה מבצעית מתמשכת, ומסייע בכך לשיפור ביצועי המפקדים. זהו מודל הנותן מענה לאתגרים המקצועיים, ומאפשר לקיים דו-שיח מתמיד בין

אנו עדים לתהליך של שיח תמשך בין בוגרי פו"ם ובין גופי התורה וההכשרה. שיח זה חשוב ביותר לפלורליזם מחשבתי ותורם מאד להתקדמות מקצועית

התיאוריה, המחקר וההתנסות בשטח. אנו עדים לתהליך של שיח מתמשך בין בוגרי פו"ם ובין גופי התורה וההכשרה. שיח זה חשוב ביותר לפלורליזם מחשבתי ותורם מאד להתקדמות מקצועית. את הקשר הרצוי בין גופי התורה הצבאית, גופי ההכשרה והמפקדים בשטח ניתן לתאר כמבנה של פירמידה משולשת שבבסיסה שלושה קדקודים: [תרשים מס' 2]

- **גופי ההכשרה** – הכשרת מפקדים וקצינים לקראת תפקיד מ"פ, מג"ד וקצין מטה בעוצבה.
- **גופי התורה הצבאית** – תוה"ד, מז"י והחילות.
- **מפקדים בשטח** – המציאות.

השיח הבלתי פוסק בין שלושת הקדקודים הוא זה המאפשר את עדכון התורה הצבאית לאור התפתחות הידע ביחידות המבצעיות ונוכח הצורך למסדו ולהפכו לנחלת הכלל.

### הערות

1. עמוס ידלין, אמירה רביב, דו"ח סיכום כנס נאט"ו למפקדי מכללות בנושא: הכשרה לחשיבה אסטרטגית בסביבת הביטחון העתידית.
2. יהודה ואלך, נפוליאון – אמרות מלחמה, משרד

3. הביטחון-ההוצאה לאור, 1991, עמ' 136. חנן שוורץ, הפיקוד והשליטה בארגון הצבאי המודרני, פרסום פנימי בצה"ל.
4. חנן שוורץ, שם, עמ' 217.
5. לשכת ההדרכה של ארגון ההגנה, **תקנות האימון של ארגון ההגנה**, תקנות אימון א'-ב', 15 באוקטובר 1939, פרק א'.
6. זהבה אוסטפלד, **צבא נולד**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1994, כרך ראשון, עמ' 147.
7. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1986, עמ' 73.
8. פרסום פנימי בצה"ל, **תכנית הקורס לפו"ם – הצעת מה"ד**, דצמבר 1985.
9. פרסום פנימי בצה"ל, **דיון ראשי אגפים – סיכום**, נובמבר 1986.
10. פרסום פנימי בצה"ל, **פרויקט "ברק" – אישור לביצוע**, אפריל 1987.
11. ראש מה"ד, אלוף דורון רובין, **המאמץ לייעול הפר"ש ביבשה – תמונת מצב והמלצות**, יולי 1987.
12. פרסום פנימי בצה"ל, **פרויקט "ברק"**, אוגוסט 1988.
13. פרסום פנימי בצה"ל, **פרויקט "ברק"**, ספטמבר 1989.
13. תא"ל נחמיה תמרי, **בחינת פו"ם ארוך**, 16 באוגוסט 1991.



# "מדריך או מפקד": על פיקוד, על הדרכה ועל מה שביניהם

סא"ל (מיל) מולי ויץ

## מבוא: בעיה ו"פתרונה"

במאמר זה אני מבקש להתייחס לבעיה שהעסיקה אותנו – סגל קורס "אפק" במכללה לפיקוד ולמטה – בתקופה שבה נמנתי עליו. את הבעיה ניתן להציג באמצעות שאלה שהרבינו להתלבט בה אז: האם אנו מפקדים או מדריכים? שאלה זו העסיקה לא רק את סגל "אפק", אלא גם סגלי קורסים נוספים בפו"ם.

כדי לחלץ אותנו מן ההתלבטות, ובשם האחידות, קבע מפקד פו"ם, כי מדריכי הצוותים ייקראו "מפקדים". לתואר "מדריכים" זכו מי שהיו אמונים על עניין מקצועי מסוים: מודיעין, הנדסה, לחימה, פו"ש ועוד. קביעתו של מפקד פו"ם נתנה מענה ברור לשאלה ופתרה לכאורה את ההתלבטות. אולם לדעתי, הייתה זו החלטה שגויה, מאחר שמנעה את קיומו של הדיון המקצועי המתבקש בסוגייה מרכזית וחשובה זו.

## האתוס

השאלה "מדריך או מפקד" לא נבעה מהתלבטות מקצועית, הדרכתית או פיקודית בלבד, אלא מקיומו של אתוס שמנצח את מעמד המרכזי, הנחשב והבלתי מעורער של המפקדים בצבאות בכלל ובצה"ל, מראשית ימיו, בפרט. אתוס זה אינו שנוי במחלוקת וניתנים לו ביטויים רבים בכתיבה שעוסקת בנושאי פיקוד, מנהיגות ואף ביטחון לאומי. בספרו **מסך של חול** כותב יגאל אלון: "מכל האמור ייראה, כאילו מהמפקד הקרבי נדרש משהו בלתי אפשרי, להיות אדם על-אנושי, מעין יצור עליון"<sup>1</sup>. גם דבריו של האלוף משה בר-

כוכבא (בריל) כי "דמותם של מפקדים כמנהיגים וכושרם הפיקודי נתפשים בצה"ל ובצבאות העולם כולו כגורם מרכזי בהבטחת כושרה הצבאי וביטחונה הלאומי של המדינה"<sup>2</sup>; מעבירים מסר דומה. כך גם "ההצלחה בשדה הקרב היא צירוף של גורמים רבים, חלקם גלויים וחלקם סמויים, אך אין ספק כי חלקו של המפקד בהצלחה הוא המרכזי והבולט ביותר"<sup>3</sup>. תפיסה זו לא השתנתה עד היום: "התפקיד של כולנו, כמפקדים, זה להוביל את אנשינו לניצחון

אין פלא אפוא כי מפקדים  
שגדלים בתוך תרבות  
המפקד עם "הסכין בין  
השיניים" חתייחסים  
בהסתייגות אל מערך  
ההדרכה בכלל ואל תפקידי  
הדרכה בפרט

במערכות, במשימות, ובעיקר במלחמה"<sup>4</sup>. אתוס ותרבות אלה מושרשים היטב בצה"ל ויוצרים הבחנה ברורה "בין המפקד עם 'הסכין בין השיניים' לבין אותו מפקד שעוסק בהדרכה, בחשיבה צבאית ובכתיבה"<sup>5</sup>. הבחנה זו מאלילה את ה"מפקד" לרמת כל-יכול כמעט, מדירה את המדריך ממשפחת המפקדים ויוצרת דיכוטומיה והיררכיה ביניהם. אין פלא אפוא כי מפקדים שגדלים בתוך התרבות הזו מתייחסים בהסתייגות אל מערך

במאמר זה אני מבקש להתייחס לבעיה שהעסיקה אותנו – סגל קורס "אפק" במכללה לפיקוד ולמטה – בתקופה שבה נמנתי עליו. את הבעיה ניתן להציג באמצעות שאלה שהרבינו להתלבט בה אז: האם אנו מפקדים או מדריכים? שאלה זו העסיקה לא רק את סגל "אפק", אלא גם סגלי קורסים נוספים בפו"ם.



מדריך לשעבר בפו"ם "אפק"







נדרש להקנות לחניכיו יכולות למידה, חשיבה ופיתוח ידע רלוונטיות למשימות ולצרכים שאותם יפגשו ביחידות המבצעיות תחת פיקודם של אחרים. זאת ועוד: בעוד שאת תרחיש המבחן של המפקד מספקת המציאות שבתוכה חיה היחידה, נאלץ המדריך לבנות תרחישי מבחן עבור חניכיו בעזרת ניסיונו וכושרו היצירתי. הכושר לתרחש אירועים נדרש ללא ספק גם ממפקדה של יחידה מבצעית, אולם אין זה הכושר העיקרי שהוא נדרש לו. חשובים ממנו כושרי החשיבה המהירה, המנהיגות, המקצועיות, השליטה בתו"ל ובשיטות הפעלת האמל"ח, ואת הלמידה ביחידתו הוא מקדם בעזרת תחקירים והפקת לקחים.<sup>6</sup>

המפקד ביחידה מבצעית נדרש לקיים בעצמו פעולות של חשיבה לשם זיהוי וניתוח המצב המבצעי שבו נמצאת יחידתו. עליו לתרגם זאת לבעיה מבצעית ולקבל, במהירות רבה, החלטה מהי דרך הפעולה המתאימה לפתרון הבעיה הניצבת מולו. לאור כל אלה, עליו להפעיל את יחידתו ומחיר הטעות שלו בתהליך כולו גבוה מאוד.

ולטעון כי הבחנה ביניהם חיונית ואף הכרחית, וכל טשטוש שלה הוא בעוכרי צה"ל ויחידות ההדרכה. כל זאת, בכדי ליצור תשתית לקיומו של הדיון שלא התקיים.

### בין מדריך למפקד

האמת ניתנת להיאמר: קיים דמיון רב בין מפקד לבין מדריך. יתר על כן, מאז ומעולם קשה היה לשרטט קו דק, אחיד, רציף, חד וברור המבחין ביניהם, ולא ניתן להציג שתי מערכות נפרדות ושונות של תכונות ויכולות שמייחדות כל אחד מהם. קשיים אלה הלכו והתחזקו בעקבות השינויים הרבים שהביאו עימם עידן המידע<sup>7</sup> והלחימה הא-סימטרית בתנאי העימות המוגבל בשנים האחרונות. אלה חזיקו את תפיסת המערכות הצבאיות כארגונים לומדים והוסיפו לטשטוש שהיה קיים ממילא בצה"ל בין המפקד לבין המדריך.

מבחנו של המפקד ביחידה מבצעית הינו ביכולת ההפעלה המוצלחת והנכונה של יחידתו לצורך ביצוע משימותיה תחת פיקודו. לעומתו, המדריך ביחידת הדרכה

ההדרכה בכלל ואל תפקידי הדרכה בפרט.<sup>6</sup> יחס זה מביא בעקבותיו רעיונות "יצירתיים" שכל מטרתם היא לעקוף את תפקידי ההדרכה בצה"ל. דוגמה מצוינת לכך יכולים לשמש התארים שבהם מכונים מפקדי יחידות הדרכה "טהורות": מח"ט בי"ס לקצינים, מח"ט "עוצבת בני אור", מפקד ביסל"ש, מג"ד בבה"ד 1, מ"פ בבה"ד 1, מג"ד קורס יסוד (ההשלמה החילית של חיל התותחנים), מג"ד קק"ש (ההשלמה החילית של חיל השריון) ועוד. בתארים אלה ניתן לראות ביטוי מובהק של העדפת תפקידי פיקוד על תפקידי הדרכה, או לפחות של ניסיון לצבוע בצבע פיקודי תפקידי הדרכה.

כאמור לעיל, האתוס, המסורת, התרבות והגבולות העמומים הם רק חלק מן הסיבות לתופעה זו. יתר על כן, הם גם משמשים סיבה להתחמק מן הדיון המקצועי המתבקש על ההבדלים בין מדריך למפקד ובין יחידת הדרכה ליחידה מבצעית – דיון ממנו התחמקנו גם בפר"ם בעקבות קביעתו של המפקד.

להלן אבקש להציג את תפיסתי בסוגייה זו



מדריך ביחידת הדרכה צריך לעסוק בפעילות שונה: הוא נדרש לחשיבה עילית, כלומר, לחשיבה על החשיבה (מְטָה-קוגניציה).<sup>9</sup> בשלבים הראשונים של הקורס עליו ללמד את חניכיו לקיים את תהליך חשיבה רם דרג זה, ובשלבם מאוחרים יותר מוטל עליו לעזור להם לנתח התהליכים שביצעו באופן עצמאי.<sup>10</sup> בכדי להיות מסוגל לכך נדרשת מן המדריך הבנה מושגית טובה ומעמיקה של התהליכים, השונה מזו הנדרשת מן המפקד. זאת, חרף העובדה, שמחיר הטעות ביחידת ההדרכה נמוך יותר.

על השוני וההבדל בין היכולות הנדרשות לקיום שתי הפעילויות השונות הללו ניתן ללמוד ממחקרה של החוקרת האמריקאית ברטה ריינולדס,<sup>11</sup> שהתפרסם לראשונה בשנת 1942. במחקר, הנחשב לאחד המחקרים פורצי הדרך בתחום זה עד היום, חילקה ריינולדס את תהליך הלמידה לחמישה שלבים היררכיים של יכולות: (1) הישרדות; (2) הסתגלות; (3) תלות; (4) עצמאות; (5) הדרכה.

איני בטוח שקל להגיע להסכמה מהו השלב המינימלי ההכרחי להבטחת יכולת תפקודו של מפקד, אך אין ספק כי מדריך חייב להימצא בשלב החמישי כדי למלא את תפקידו. להכרה בכך חייבת להיות השפעה מכרעת על בחירת המדריכים ליחידות ההדרכה בצה"ל.

## בין יחידת הדרכה ליחידה מבצעית

לכאורה, קיים דמיון בין יחידות מבצעיות ובין יחידות הדרכה במבנה הארגוני, באמל"ח, בתרבות הארגונית ועוד. מדריך צוות בבה"ד 1, למשל, אינו רואה שוני בין צוותו לבין כיתה או מחלקה של לוחמי חי"ר, וכך גם ברוב הקורסים האחרים בצה"ל. לאור ראייה זו תופס את עצמו המדריך כמפקד של צוות, של מחלקה, או של פלוגה. הכינויים מחלקה, פלוגה, גדוד או חטיבה מספקים חיזוק נוסף לראייה המצדיקה את השימוש בכינוי מפקד.

אולם כל אלה הם סממנים צורניים, סמליים ותרבותיים, ובהתייחסות אליהם בלבד יש התעלמות מן השוני הגדול והבסיסי שבין יחידה מבצעית לבין יחידת הדרכה: הייעוד, משימות ואופי הפעילות השוטפת.

ההבדלים בתחומים אלה מעידים על שוני במהות התפקודית בין מפקד ביחידה מבצעית לבין מדריך ביחידת הדרכה ומחייבים שימוש בכינויים שונים: מפקד לראשון ומדריך לשני.

על יחידה מבצעית מוטלת אחריות לגזרה מסוימת, וייעודה הוא להיות ערוכה ומוכנה למילוי משימות במרחב אחריותה בהתראה קצרה ובכל זמן. זוהי גם זכות קיומה. מכך נגזרים מבנה היחידה, אימוניה, האמל"ח שלה, מיקומה הפיזי ועוד. על מפקד היחידה להבטיח, שכל פעולה והחלטה שלו עונות לייעוד יחידתו.

יחידת הדרכה, לעומת זאת, אינה אחראית על גזרה. ייעודה שונה לחלוטין והוא: להכשיר את חניכיה למלא את תפקידיהם

היעדר הבחנה ברורה בין יחידה מבצעית לבין יחידת הדרכה, ויותר מכך "הקרבת" (מלשון קרביות) יחידות ההדרכה, מביאים לעיצוב אקולוגיה מבצעית ביחידות אלו, דבר שגורר בעקבותיו פגיעה קשה באיכות הלמידה.

ביחידות המבצעיות, או במטה. מייעוד זה נגזרים מבנה היחידה, ארגונה, ציודה, שעות פעילותה, ועוד.

כאמור, מן הייעוד השונה נגזרת, למשל, השפעה על ההיגיון הקובע את גודל היחידה. גודל יחידת הפעולה (Unit of Action) ביחידה מבצעית נגזר מן הצורך ליצור מסה מספיקה לפעולה וליצירת האפקט הרצוי. גודלה של יחידת למידה (Learning Unit) נגזר מן היכולת להפנות קשב מספיק לכל אחד מן הלומדים; היא אינה נדרשת ליצור תפוקה התלויה במסה, אלא תפוקה הנובעת מיכולות של חשיבה וקוגניציה. התייחסות ליחידת ההדרכה כאל יחידה מבצעית משבשת הגיון זה ופוגעת בייעוד.

זאת ועוד, סביבה ואקולוגיה לימודיות

שונות בתכלית מאלו המבצעיות. סביבה שיוצרת אקולוגיה לימודית צריכה להתאפיין בתנאים נוחים, בוודאות גבוהה, בתוכנית ברורה, בציוד ועזרים מתאימים ומעודכנים בכמות מספקת, בשעות מנוחה, בכיתות מרווחות וממוזגות. כמו כן, קבועי הזמן ארוכים וקצב השינויים איטי. עיצובה של סביבה כזו נתון כולו בידי מקבלי ההחלטות ומושפע מגורמים "חיצוניים" במידה מועטה. לא כך כאשר מדובר באקולוגיה שיוצרת הסביבה המבצעית: תנאי המחיה קשים ואינם נוחים – חם בקיץ וקר בחורף; אי הוודאות ודאית ואינה מוטלת בספק; התכניות משתנות תדיר; ומחסור בציוד ובאמצעים הוא "מודל קיום". קבועי הזמן קצרים וקצב השינויים גבוה. לכך מצטרף האויב, המשפיע בצורה דרמטית על עיצוב הסביבה בתוכה חיה היחידה המבצעית.

גם מערכות היחסים המתקיימות בין המפקד ובין פקודיו אינן זהות לאלו שמקיים המדריך עם חניכיו. המפקד, הנושא באופן מלא באחריות ליחידתו, מפעיל אותה באמצעות פקודות והנחיות במטרה להגיע לביצוע המשימות בגזרת אחריותו. המדריך אינו יכול להיות אחראי ללמידת חניכיו באותו אופן מוחלט שבו אחראי המפקד למשימתו; לא ניתן ללמוד ובוודאי שלא ניתן ללמד באמצעות פקודות.

ברוח הלמידה הקונסטרוקטיביסטית,<sup>12</sup> נהגתי לתאר את תפקידי בפר"ם כ"מחולל למידה", כלומר, לקיים תהליך של שיתוף מצד החניכים במידע, בהבנות, בפרשנויות ועוד, והפיכתם של אלה למבנה ידע מאורגן שיהיה, בסופן של דבר, נחלת הצוות כולו. זאת, תוך שיתוף החניכים גם בתהליך ההבניה עצמו.

היעדר הבחנה ברורה בין יחידה מבצעית לבין יחידת הדרכה, ויותר מכך "הקרבת" (מלשון קרביות) יחידות ההדרכה, מביאים לעיצוב אקולוגיה מבצעית ביחידות אלו, דבר שגורר בעקבותיו פגיעה קשה באיכות הלמידה.

הרצון להיות "קרביים" גם ביחידות ההדרכה מזכיר לי מקרה שקרה בתקופה שבה פיקדתי על קורס קציני הנדסה קרבית.





למשמעת שלהם או אפילו לתוכנית הקורס. על הצורך להיות "מפקד אמיתי" פיציתי את עצמי כמג"ד במילואים, תפקיד אותו מילאתי כמנמ"ש במקביל לשירותי בצבא קבע. תקופות המילואים – כך נהגתי לכנות את התקופות שבהן מילאתי את המנמ"ש שלי – סייעו לי להישאר מקושר לעשייה המבצעית ולהיות מסוגל, בין השאר, לבנות תרחישי למידה רלוונטיים.

## הערות

- 1 יגאל אלון, **מסך של חול**, תל אביב, הקיבוץ המאוחד, תש"ך, עמ' 301–300.
- 2 משה בר-כוכבא, "מפיקוד יחידי למנהיגות קולקטיבית", **סקירה חודשית**, מס' 12, 1989, עמ' 19–32.
- 3 אלישיב שמי, **בכוח התחבולה**, תל אביב, משרד הביטחון – ההוצאה לאור והוצאת מערכות, 1995, עמ' 113.
- 4 תומר ירח, "מוכנות היחידה המבצעית ללחימה בעימות מוגבל", **עיונים בתורת הקרב בעימות המוגבל באיו"ש ובאזח"ע**, מסמך פנימי בצה"ל, 2003, עמ' 326–334.
- 5 ארו וינר, "מי צריך תורה?", **מערכות**, 2002, עמ' 42.
- 6 ארו וינר, **שם**, עמ' 43.
- 7 איציק גונן, "למידה ארגונית בצה"ל – מכשלות וקשיי יישום", **למידה ארגונית, תחקיר והפקת לקחים**, פרסום פנימי של צה"ל.
- 8 גיל רותם, מתן פורת, "תחקיר ב'ממלכת אי-הוודאות'", **למידה ארגונית, תחקיר והפקת לקחים**, צה"ל, מסמך פנימי בצה"ל, 1996, 53–59.
- 9 עמרם מליץ, ציפורה מליץ, **אסטרטגיות למידה: תיאוריה ומעשה**, באר שבע, המכון לשיפור הישגים לימודיים בע"מ, 1993, עמ' 25–29.
- 10 מליץ, **שם**, עמ' 70.
- 11 נורית רייכמן (עורכת), **הדרכה – לקט מאמרים**, ההוצאה לאור מרכז מידע ותוכניות, האוניברסיטה העברית בירושלים, 1990. תרגום פרק 7 ממאמרה של: Bertha C. Reynolds "Learning and Teaching in the Practice of Social Work", 1965, עמ' 17–18.
- 12 ראה פרטים באתר [www.funderstanding.com/constructivism.cfm](http://www.funderstanding.com/constructivism.cfm), 11 ביולי 2004.



ההקשר הנדרש להבנת המהות המקצועית של תפקידים כמדריכים, ותוכל לאפשר לסגלי פו"ם להיקרא מדריכים ולא מפקדים.

כפי שצינתי בראשית המאמר, מטרת היא ליצור תשתית לדיון. לכן, הקפתי בו רק קומץ מתוך השפע והמגוון של השאלות והעניינים הנוגעים לגבולות שבין מפקד לבין מדריך ובין יחידה מבצעית ליחידת הדרכה. לא עסקתי בהמלצות ובהצעות לפתרון, כגון: קריטריונים לבחירת מדריכים, דרכים לשיפור תדמית המדריך, הכשרת מדריכים, מסלולי קידום חדשים ועוד נושאים חשובים הכרוכים בסוגייה הנדונה. אני מקווה, שהדיון שיתפתח יוביל אל כל אלה.

אסיים בנימה אישית: עם סיום לימודי כחניך בפו"ם "ברק", בשנת 1995, כשנודע לי שאשאר מדריך במכללה לפיקוד ולמטה, הודעתי למפקד פו"ם ש"אני משתחרר מחר בבוקר". רק לאחר שיחת שכנוע ארוכה שלו נרגעתי, נשארתי, והייתי מדריך צוות בקורסי "אפק" במשך 11 מחזורים. לא הצטערתי. הרגשתי מחויב ללמידה של החניכים בצוות הרבה יותר מאשר

שיקולים של ניצול זמן הביאו אותי להחליט לקצץ במספר השבתות שבהן ייצא הקורס הביתה. הצגתי את שיקולי לצוערים בשיחה והם, כצפוי, ניסו לשנות את רוע הגזרה. משלא עלה הדבר בידם הם גייסו את הטיעון האולטימטיבי: "כמפקד שלנו עליך לרצות שנצא הביתה כל שבת, כי אף פעם אי אפשר לדעת מה יקרה בשבת הבאה". השבתי להם שהם אינם משרתים כרגע ביחידה מבצעית וכי הסיכויים שתוכנית החופשות תיפגע – קטנים. הם הופתעו, נפגעו ונעלבו מאמירה זו עד כדי כך, שלא היו מסוגלים להשיב עליה.

## סיכום

מכל האמור לעיל, ניתן להבין כיצד התעלמות מן ההבחנות – באשר לשונות בסביבות הפעולה, באחריות, בתפקוד, ביעוד ובכישורים, ביכולת לבנות תרחישים לימודיים, ליצור סביבה לימודית, לתכנן ועוד – גוררת עמה נזקים, שחלקם בלתי הפיכים. לעומת זאת, הכרה בהבחנות שפורטו לעיל, ובאחרות, יכולה לסייע בבניית מערך הדרכה מפותח ובבחירת המפקדים המתאימים ביותר לתפקידי הדרכה. היא גם יכולה לספק להם את



# התוכנית האקדמית לקציני צה"ל – עקרונות ומטרות

פרופ' אלון קדיש

מסמך זה הוגש לוועדה  
אקדמית שהוקמה  
באוניברסיטה העברית בשנת  
הלימודים תשס"ג, בראשות  
פרופ' שולמית ברזילי, אז  
סגנית הדיקן בפקולטה למדעי  
הרוח, לבחינת התוכנית  
האקדמית של המכללה  
לפיתוח טקטי ושל "פז"ם  
ברק" שבחסות  
האוניברסיטה.

הבנה זו.

הוועדה האקדמית לה הוגש המסמך  
אישרה את הערך האקדמי ואת הצורך  
בתוכניות לקציני צה"ל והמליצה לפני  
הנהלת האוניברסיטה לפתח את לימוד  
נושא הצבא והביטחון הלאומי.

התוכנית האקדמית לחניכי המכללה  
לפיקוד טקטי היא תוכנית לתואר בוגר  
בהיסטוריה (עם דגש על היסטוריה  
צבאית) ותוכנית רב-תחומית בנושאי צבא

מסמך זה הוגש לוועדה אקדמית שהוקמה  
באוניברסיטה העברית בשנת הלימודים  
תשס"ג, בראשות פרופ' שולמית ברזילי, אז  
סגנית הדיקן בפקולטה למדעי הרוח,  
לבחינת התוכנית האקדמית של המכללה  
לפיתוח טקטי ושל "פז"ם ברק" שבחסות  
האוניברסיטה.

כשהאוניברסיטה העברית החלה את  
התקשרותה עם צה"ל בקבלת האחריות  
האקדמית על התוכנית של מחזור ז' של  
"פז"ם ברק" לא ידעו שני הצדדים –  
האוניברסיטה וצה"ל להגדיר בצורה  
מדויקת את ערך ההתקשרות בניהם, מעבר  
לסיסמאות כלליות בדבר הערך הכללי  
שבלימודים אקדמאיים. בצה"ל היה מקובל  
להניח שמדובר בראש ובראשונה  
בתוכנית שנועדה למשוך מפקדים להמשיך  
את שירותם בצה"ל ("תואר ת"ש")  
באמצעות לימודים לתואר ראשון  
באוניברסיטה יוקרתית. הערך המוסף של  
התכנים והמתודות של הקורסים  
האקדמאיים היה אולי חשוב אבל משני.  
באוניברסיטה דובר במשימה לאומית  
חשובה, ששכרה בצידה, תוך הנחה שאין  
כל צורך להצדיק קניית ידע.

עם הזמן התהדק הקשר בין המכללות  
לאוניברסיטה העברית, קשר שתוצאותיו  
הממסדיות הן התוכנית האקדמית לתואר  
בוגר של המכללה לפיקוד טקטי והתוכנית  
לתואר מוסמך במסגרת "פז"ם ברק".  
הניסיון סייע לשני הצדדים להבין טוב  
יותר את חשיבות הקשר ויתרונותיו. מסמך  
זה מהווה סיכום תמציתי מנקודת ראות  
של המנהל האקדמאי של התוכניות  
הצבאיות באוניברסיטה העברית של

התוכניות האקדמיות נועדו  
להרחיב את אופקי הידע  
ולטפח את הסקרנות  
האינטלקטואלית של  
הקצינים, תוך התמקדות  
בנושאים הקשורים בצבא  
ובביטחון

ובביטחון. לחניכי פז"ם ברק" מיועדת  
תוכנית חלקית לתואר מוסמך בלימודי  
צבא וביטחון, במתכונת של תוכנית  
אישית.

התוכניות האקדמיות נועדו להרחיב את  
אופקי הידע ולטפח את הסקרנות  
האינטלקטואלית של הקצינים, תוך  
התמקדות בנושאים הקשורים בצבא  
ובביטחון, בהקשר הספציפי של צה"ל  
ומדינת ישראל. הרחבת האופקים כוללת  
הקניית ידע כללי בהיסטוריה של אירופה,  
ארצות הברית, המזרח התיכון, עולם



חוקר ומרצה להיסטוריה צבאית  
בפז"ם







האיסלאם, העם היהודי והישוב בארץ ישראל בעת החדשה. הקורסים בנושאים אלה נועדו גם להוות רקע לעיון ממוקד יותר בקורסים בהיסטוריה צבאית בכלל ובהיסטוריה של צה"ל ומלחמותיו בפרט. בקורסים בהיסטוריה צבאית, השאיפה היא לעסוק בהיסטוריה הצבאית מפרספקטיבה רחבה, הכוללת מימדים שאינם צבאיים – טכניים בלבד, כמו מדיניות, פוליטיקה, תרבות, חברה וכלכלה. מכיוון שקורסים מונוגרפיים בנושאים הרלוונטיים ממדעי החברה מחייבים קורסי מבוא, תוכנית הלימודים למכללה לפיקוד טקטי כוללת קורסים בשיטות מחקר, סטטיסטיקה, מבוא לכלכלה וכדומה.

אחת המטרות העיקריות של התוכניות היא להבהיר לקצינים הלומדים במכללות את מורכבות הגורמים והתהליכים המעצבים את המציאות הצבאית (כמו גם כל מציאות אנושית אחרת), ואת החשיבות שבהבנת מורכבות זו – ולו רק לצרכים צבאיים מעשיים. מסיבה זו אין בתוכניות בלעדיות לגישה מתודולוגית אחת, אלא ניסיון להבטיח ייצוג לכל הגישות הרלוונטיות לנושא.

מטרה עיקרית נוספת של התוכנית האקדמית לקציני צה"ל היא טיפוחה והכשרתה של עילית משרתת. קצונת צה"ל נמנית על קבוצות העילית המשרתות האחרונות בחברה הישראלית, אם לא האחרונה שבהן, הנהנית עדיין מהסכמה רחבה. יש חשיבות לאומית להכשרתם של קציני צה"ל לתפקיד של קבוצת עילית כזו, בין אם בהיותם במדים ובין אם בחזרתם לחברה האזרחית. התוכניות האקדמיות מבקשות לכן להרחיב ולהעמיק את הבנתם של הקצינים את המציאות הישראלית ואת מקומם בה. לצורך השגתה של מטרה זו, כוללת התוכנית פעילות חינוכית מחוץ למסגרת האקדמית, תחת הכותרת "תרבות הקצין", ובה פרויקט שירות קהילתי.

למספר קורסים אקדמיים יש נגיעה ישירה לצורכי הקצונה בצה"ל, כגון הקורסים במשפט או ביחסי צבא-תקשורת. קורסים אלה, העונים על כל הקריטריונים של קורסים אקדמיים, תורמים לשיפור הכשרתם של הקצינים ולאטרקטיביות של

הקצינים. כל אלה מקבלים חשיבות גדלה והולכת ככל שהקצינים מתקדמים בתפקידים ובתחומי אחריותם. שיפור מיומנויות בסיסיות אלו מהווה אינטרס כללי, וההזדמנות להשיגו באמצעות התוכניות האקדמיות היא בדרך כלל בלתי חוזרת. מסיבה זו, בכל התוכניות יש דגש על כתיבת עבודות. כך, למשל, חניכי המכללה לפיקוד טקטי כותבים לפחות שלוש עבודות סמינריוניות. לחניכי כל התוכניות ניתנת האפשרות להשתמש בעבודותיהם בניתוח סוגיה צבאית – שהיא חובה בלימודים הצבאיים – כבסיס לכתיבת עבודה סמינריונית.

התוכנית אצל אותם גורמים בצה"ל המחפשים את התועלת הישירה שבלימודים אקדמיים. כך יוצא, שמתוך שיקולים צרים מושגות מטרות משנה חשובות.

בנוסף ללימוד השיטתי של הנושאים בתוכנית האקדמית, מהווים הקורסים דגם מחמיר להוראת נושאים צבאיים שאינם מזכים בניקוד אקדמי, והכלולים במסגרת הלימודים הצבאיים של התוכניות.

שאיפתו של צה"ל היא לקדם תהליך של אקדמיזציה של העיסוק בנושאים צבאיים מתאימים, כמקובל באוניברסיטאות הצבאיות בעולם. כתוצאה מכך, תוכנית המכללה לפיקוד טקטי כוללת מרכיבים אקדמיים שאושרו במסגרת הלימודים הצבאיים, בהיקף של ארבע נקודות זכות. הכוונה היא להגדיל היקף זה לשש נקודות זכות.

קורסים אקדמיים, מעצם טיבם, משפרים את יכולת החשיבה המסודרת והשיטתית, ההבעה בכתב והרגלי הלימוד העצמי של



# השפעת המכללה לפיקוד טקטי על הקצונה וההכשרה בצה"ל

אלוף-משנה דני דויד

האקדמית נועדה להרחיב את אופקי הידע ולטפח את הסקרנות האינטלקטואלית של הקצינים, תוך התמקדות בנושאים הקשורים בצבא ובביטחון בהקשר הספציפי של צה"ל ומדינת ישראל. משנת 2004 החלה המכללה לפיקוד טקטי להכשיר ולהסמיק מ"פים כחלק מההכשרה לפיקוד טקטי.

תוכנית ההשכרה של המכללה מורכבת מארבעה יסודות:

- **לימודי המקצוע הצבאי**, הכוללים את התורות הצבאיות.
- **לימודים לקבלת תואר אקדמי** בהיסטוריה צבאית ובלמודים בין תחומיים.
- **הכשרת החניך כמפקד פלוגה ביחידות השדה.**
- **תרבות הקצין**, קרי ערכים ונורמות.

**המקצוע הצבאי** הוא המקצוע העיקרי הנלמד במכללה, ומהווה מהפכה: בפעם הראשונה בהיסטוריה של צה"ל נלמד המקצוע הצבאי בצורה מקצועית ויסודית

במכללה מקפידים על פיתוח יכולת החשיבה ויכולת ההבנה של הקצין

כמו כל מקצוע אחר, וכן כמו בכל צבאות העולם. דוגמה אחת לכך היא לימוד לקחי מלחמות העבר וההווה בצורה יסודית. זהו נושא שמעולם לא נלמד בצורה הראויה בקורסים הצה"ליים עד הקמת המכללה

המכללה לפיקוד טקטי מהווה קפיצת מדרגה בתפיסה הצה"לית את הכשרת המפקדים. הכשרת המ"פים במכללה ובמסגרות אחרות מהווה דגם ייחודי בעולם, ותורמת תרומה עצומה משמעותית לאיכותו של הפיקוד הזוטר בצה"ל. היא גם עונה על צורך שלא מומש בצה"ל במשך שנים רבות של הכשרה עמוקה ויסודית, קרי לימוד מעמיק של המקצוע הצבאי. העדר יכולת ללמוד ולהשתכלל היווה מעין חסימה להתקדמות ביכולת הפיקודית. המכללה לפיקוד טקטי מהווה, אפוא, התשובה לצורך בלימוד וחשיבה לעתיד לבוא.

האקדמיות הצבאיות בעולם נוסדו במטרה להקנות ידע על אמנות המלחמה.<sup>1</sup> אמר על כך מוריץ, נסיך אוֹרְנֵיה:<sup>2</sup>

"לכל אמנות יש כללים ועיקרים משלה... התיאוריה מאפשרת את המעשה... ימי חייו של אדם יחיד אינם מספיקים לו לרכוש שלמות בידע ובניסיון... במקצוע המלחמה, כל העובר על כללי האמנות יבוא על עונשו מידי האויב".

האקדמיות הצבאיות החלו להופיע עם התפתחות ההשכלה. המשכילים סברו, שלימוד בדרך תיאורטית, הוראה אקדמית של המקצוע הצבאי ומתן השכלה כללית רחבה, יביאו את הקצין לידי בשלות בסיסית לקראת מלחמה ויפתחו את אישיותו ודרישות בסיסיות של המקצוע הצבאי.<sup>3</sup>

ייעוד המכללה לפיקוד טקטי הוא להקנות השכלה וידע רחבים,<sup>4</sup> ללמד את המקצוע הצבאי ברמה הטקטית, וכן להקנות לקצין זהות מקצועית הכוללת תחושת שליחות והתחייבות לשירות קבע ארוך. התוכנית

המכללה לפיקוד טקטי מהווה קפיצת מדרגה בתפיסה הצה"לית את הכשרת המפקדים. הכשרת המ"פים במכללה ובמסגרות אחרות מהווה דגם ייחודי בעולם, ותורמת תרומה עצומה משמעותית לאיכותו של הפיקוד הזוטר בצה"ל. היא גם עונה על צורך שלא מומש בצה"ל במשך שנים רבות של הכשרה עמוקה ויסודית, קרי לימוד מעמיק של המקצוע הצבאי. העדר יכולת ללמוד ולהשתכלל היווה מעין חסימה להתקדמות ביכולת הפיקודית. המכללה לפיקוד טקטי מהווה, אפוא, התשובה לצורך בלימוד וחשיבה לעתיד לבוא.



מפקד המכללה לפיקוד טקטי







לפיקוד טקטי. ( הנושא נלמד בצורה יסודית גם בפר"מ ברק).

**הלימודים האקדמיים** "תומכים" בלימודים הצבאיים, שכן הם מהווים הבסיס והרקע לניתוחים התיאורטיים הנעשים במסגרת הלימודים. הלימודים האקדמיים הם שנותנים למקצוע הצבאי, קרי ללימודים הצבאיים, את הידע, את המיומנות, ההשתכללות, וההבנה הנדרשים<sup>5</sup>.

ללימודים במכללה השפעה מכרעת על **הכשרת הקצין** הצעיר הבא בשעריה. הקצין מגיע למכללה לאחר שני תפקידי שטח, כלומר עם ניסיון קרבי רב. על הבסיס הזה נבנית תוכנית המכללה: תיאוריה שבאה מן המעשה, והמעשה שיבוא לאחר מכן מן התיאוריה. החשיבות הגדולה של התוכנית היא בכך, שבמכללה, בניגוד לקורסים אחרים בעבר ובהווה, מקפידים על פיתוח יכולת החשיבה ויכולת ההבנה. במכללה מנתחים לעומק את צרכיו של קצין היבשה (המ"פ ביבשה) ונותנים לכך מענה בתוכנית הלימודים. כך אירע, שהוכנסו שינויים מהותיים בתוכנית ההדרכה משנה אחת לשנייה.

לראשונה בצה"ל קיימת תוכנית בת שנתיים, הכוללת הכשרה אפקטיבית, ולא קורס קצר המספיק בקושי ללמד נושאים מצומצמים אחדים. הרעיון המרכזי של התוכנית הוא, שהלימוד הפרונטאלי אינו העיקר; לא עוד העברת ידע בלבד מן המורה לתלמיד, אלא ניתוחי אירועים ודיונים מעמיקים בנושאים העולים תוך כדי בחינת האירועים. דיונים אלה משכללים את היכולת האנליטית של הקצין להתמודד עם מורכבות הבעיות בהן ייתקל בעתיד.

מהם אותם מרכיבים בניתוח צרכיו של קצין היבשה, המ"פ ביבשה? מדוע אנו זקוקים למודל של ניתוח המרכיב ואיננו מסתפקים במה שהיה עד כה, קרי הכשרת המ"פ על יסוד הידוע עד היום? המ"פ של היום זקוק יותר מבעבר, להבנה בתחום חברתי, לכלים להתמודדות עם אתגרי החברה, למשל עם העולים החדשים והשוני התרבותי בינם לבין האזרחים הוותיקים. בנוסף לכך, תפיסתו החדשה של צה"ל כוללת שימוש מורחב במחשוב ובאמצעים טכנולוגיים (על פי הרעיון של R.M.A<sup>6</sup>),

וגורסת הקטנת כוח האדם, יכולת התקפית מרוכזת והבנה של מערכות טכנולוגיות מתקדמות. את כל אלה יש ללמד את הקצינים הצעירים.

תחום נוסף אותו יש ללמד את משתתפי הקורס הוא אתיקה ומוסר. כללי המוסר בלחימה רגילה כמעט ואינם רלוונטיים לסוג העימות בו מצוי צה"ל כיום, ולכן המ"פ נדרש לכללים ברורים אחרים וליכולת לנתח את המצב בתנאים שאינם של מלחמה רגילה, אלא של טרור נגד אזרחים. היכולת לאבחן את המצב ולקבל החלטות מוסריות על בסיס אמונתו של הקצין בצדקת הדרך, היא הסוגייה אותה יש ללמד.

נושא נוסף הנלמד במכללה לפיקוד טקטי הוא התקשורת. במושג זה, הכוונה היא לא רק לעמידה מול מצלמה, אלא גם להבנה מה מצפים מהקצין בעת הצגת המציאות כפי שהתרחשה, וכל זאת בתמצית, בזמן מוגבל, ברהיטות, ביכולת הבעה גבוהה הן בעברית הן בשפות זרות<sup>7</sup>.

תקופה ארוכה התלבטנו בסוגייה אם ניתן לפתח את המנהיגות אצל הקצינים







את מעשיו של הקצין היהודי-הישראלי הם נושאים לא פחות חשובים מהנושאים הקודמים בהם עסקנו. רוח צה"ל מהווה הבסיס הערכי לתכנים הנלמדים במכללה. סוגיות הערכים, והיכולת להבין ולקבל את היסודות הדמוקרטיים של המדינה הם נושאים הנלמדים גם בתוכניות הלימוד של אקדמיות צבאיות בעולם, שם הם מהווים גם אחד הקריטריונים לקבלה.<sup>11</sup>

מהו הערך המוסף של המכללה לפיקוד טקטי בנושא זה לעומת קורסים אחרים בצה"ל? ומהי תרומתה הייחודית באותו הנושא? התשובה לכך היא, שבנוסף על הלימוד של ערכי צה"ל, אנו מקיימים קורס אקדמי, אותו מנחה פרופסור אסא כשר, בו מנתחים אירועים, דנים בדילמות אתיות ומנסים על ידי כך לחדד את ההבנה הנדרשת במקומות רגישים. אנו מתעמקים בקורס זה במושגים בסיסיים כמו אחריות וסמכות, משמעת ומקצועיות, ובערכים אחרים כמו ערך הניצחון, מסורת העם היהודי והעקרונות הדמוקרטיים של מדינת

שפתרונותיו לבעיות טקטיות יהיו יצירתיות. לצורך זה התחלנו לפתח במכללה תוכנית להקניית בסיס לחשיבה יצירתית,<sup>9</sup> שתביא לפתרונות לא שגרתיים. בתוכנית החשיבה היצירתית אנו עוסקים בדפוסי החשיבה השונים הקיימים בבני

### ניתן לפתח את כישורי המנהיגות של הקצין ואת יכולות החשיבה שלו כולל יכולת החשיבה היצירתית

אדם, ומנסים לפתח מימדים נוספים בחשיבה ולעצב תהליכים שיביאו בהכרח לחשיבה ולהבנה שונות מאלו הקיימות כיום.<sup>10</sup> בנושאים אלה אנו משיגים תוצאות טובות.

**תרבות הקצין**, ערכיו, התנהגותו, המשמעת שלו, וכן הבסיס המוסרי המכוון

הצעירים. המסקנה שהגענו אליה היתה, כי ניתן לפתח את כישורי המנהיגות של הקצין ואת יכולות החשיבה שלו כולל יכולת החשיבה היצירתית. כתוצאה מכך, הנהגנו במכללה את תוכנית ההתפתחות האישית.<sup>8</sup> מטרת התוכנית היא להקנות לכל קצין את הכלים לפיתוח אישי, על ידי כך, שבכל תקופת הלימוד שלו במכללה – שנתיים – אנו עוקבים אחר מעשיו בכל התחומים הרלוונטיים לתפקידו. אנו מאמינים, שהתפתחותו האישית של הקצין תתרום בהכרח גם לפיתוח פקודיו בתפקידו כמ"פ, ובכך התכנים הרבים הנלמדים במכללה יתרמו גם לפיתוח יחידתו. הפיתוח האישי מהווה כיום דגם מוביל בפיתוח הקצין הישראלי בצה"ל, ומשתלב בפיתוח הקבוצתי הנהוג היום בקורסים הצבאיים השונים.

הפיתוח האישי אמור להביא את הקצין לנקודת פתיחה שונה מנקודת הפתיחה של כל קצין אחר ברמתו. מכיוון שהקצין מודע ליכולותיו, אנו מנסים להביאו לכך,





ישראל.<sup>12</sup> אנו מעלים את קרנו של מקצוע הקצין בהיבט הערכי-נורמטיבי, קרי טיפוח התנהגות נאותה בכל מצב כקצין יהודי-ישראלי; וכן בהיבט המקצועי, קרי בחינת הנתונים בצורה מקצועית. בדרך זו, החלטותיו של הקצין במצבי-קושי יהיו ערכיות ומקצועיות כאחת.

בנוסף לנושאים שצוינו לעיל, אנו עוסקים במכללה לפיקוד טקטי גם בשדה הקרב העתידי. אנו מנתחים את העתיד על פי הבנתנו ועל פי הערכות – הן בנושא הלחימה והן במרכיבי התפקיד שאותו אמורים החניכים במכללה למלא, וכך אנו בונים את תוכנית ההכשרה.

אחד הנושאים החשובים במכללה הוא הפיקוד מוכוון המשימה. בלחימה העכשווית הדבר בא לידי ביטוי באופן

**החניכים המסיימים עשויים להציב אתגר רציני מאד בפני מפקדיהם, מצב המאלץ את המפקדים הבכירים להיות מקצועיים יותר, חושבים יותר ובעלי יכולת להסביר את מעשיהם**

בולט במיוחד – עלינו לסמוך על הכפופים שלנו כמעט באופן מוחלט. לפיכך, הגורם המכריע בפעילותו של מפקד הוא ההבנה מה נדרש ממנו על ידי הדרגים הגבוהים יותר.<sup>13</sup> היכולת להבין מה רוצים ממך, והיכולת שלך לפרש את המציאות ולהציע פתרונות יצירתיים הן הכרח במציאות מלחמתית בכלל ובלחימה העכשווית בפרט. המכללה עוסקת בצרכים אלה ונותנת ביטוי לציוויים החדשים המתגלים חדשות לבקרים כתוצאה משינויי הנסיבות.

הרמטכ"ל, רב-אלוף משה יעלון, בביקורו האחרון במכללה לפיקוד טקטי, דיבר על שלוש תכונות של מפקד החשובות בעיניו: קצין בעל ערכים, שישנן את האימרה "דע מאין באת ולאן אתה הולך"; מפקד חושב, השם דגש על חופש המחשבה והבעת הדעה; ומקצועיות – שכן הצבא הוא מקצוע. הקצין עליו דיבר הרמטכ"ל הוא

הקצין הנדרש לתהליכי חשיבה מורכבים, לצפיית מהלכים קדימה ולהבנה של בעיה טרם התהוותה; הוא נדרש לחשיבה רב מימדית וליכולת ניתוח, ועליו להיות ביקורתי, בעל יכולת הסתכלות קדימה, חדשנות ותעוזה.<sup>14</sup> אלו הן התכונות אשר המכללה מנסה להנחיל לקציניה. תכונות אלו, וכן האתגרים העומדים כיום בפני צה"ל, מהווים הבסיס לתוכנית ההכשרה שלה.

יש החוששים שמא קצינים זוטרים המסיימים את המכללה לפיקוד טקטי יהיו בעלי ידע רב מדי, לא יקבלו את הדברים הנאמרים להם על ידי מפקדיהם כמובן מאליו, ויתחילו לשאול שאלות. אכן, החניכים המסיימים את המכללה הם קצינים חושבים, בעלי ידע רב ויכולת ניתוח של מצבים משתנים. קצינים אלה עשויים להציב אתגר רציני מאד בפני מפקדיהם, מצב המאלץ את המפקדים הבכירים להיות מקצועיים יותר, חושבים יותר ובעלי יכולת להסביר את מעשיהם. בכך משמשים בוגרי המכללה מנוף לשיפור האיכות ביחידותיהם.

סוגייה חשובה נוספת שעלתה על הפרק בתוכנית ההכשרה של המכללה בתקופה האחרונה, היא יחסי צבא-חברה. סוגייה זו נלמדת כיום במכללה בתוכנית מגוונת הכוללת קורסים אקדמיים, סימולציות וסדנאות בנושאים שונים.

במאמר זה ניסיתי להסביר את תרומת המכללה לפיקוד טקטי להכשרתו של דרג הפיקוד הזוטר בצה"ל. הנושאים שמניתי הם חלק קטן מאד מהנעשה במכללה. תחום שלא פרטתי הוא הקורסים האקדמיים, שתרומתם רבה מאד להכשרת החניכים במכללה.

לסיום הדברים, מן הראוי לצטט את דבריו של ריצ'רד סימפקין, בספרו **מרוץ אל העתיד**, על התמרון:<sup>15</sup>

[התמרון] "מורכב לא רק מכוח השועט קדימה, אלא גם מכוח המרתק את עיקר כוחו של האויב, לאחר שפרץ עבור הכוח המתמרן את החזית; מכוח שתפקידו לשמור על החיבור בין הכוח המתמרן לעורפו האיטי; ומכוח מוסק, המונע מהאויב את חופש התנועה לאחור ומאחור. כל הכוחות הללו חייבים לפעול בו זמנית בחזית ובעורף, כשהם מאוחדים

ומונחים על ידי מטרה אחת מוגדרת היטב. אך למפקדי המשנה חופש פעולה מוחלט באשר לאופן השגתה – זו הבשורה העיקרית של הספר שמטרתו, כאמור, לשכנע כי התמרון המודרני הוא המפתח לניצחון".

המכללה לפיקוד טקטי מהווה ביטוי לשינוי החשיבה על הכשרת המ"פ בצה"ל, ונותנת תשובה הולמת לשינויים הנדרשים כיום ממפקדי צה"ל.

## הערות

1. על הקמת אקדמיה צבאית ראו מאמרם של מפקד פו"ם, תא"ל יעקב זיגדון, וסא"ל אמירה רביב, "אקדמיה צבאית – סימן ההיכר המובהק לצבא מקצועי", **מערכות**, 390, יולי 2003, עמ' 48-53.
2. עזר גת, **מקורות המחשבה הצבאית המודרנית**, הוצאת מערכות, ההוצאה לאור-משרד הביטחון, תל אביב, 2000, עמ' 57.
3. עזר גת, **שם**, עמ' 58.
4. על הידע הצבאי ראה מאמרו של אלוף (מיל") יעקב עמידרור, "מהו הידע המקצועי בצבא", **מערכות**, 372, אוגוסט 2000, עמ' 26-31.
5. אלוף (מיל") יעקב עמידרור, **שם**.
6. R.M.A. (Revolution in Military Affairs) – המושג המאפיין תהליכי שינוי בצבאות מתקדמים, הממוקדים בשימוש בחימוש מונחה מדויק ובאמצעי פיקוד, שליטה ותקשורת מתקדמים.
7. התוכנית כוללת לימודי אנגלית מדוברת וערבית מדוברת, וכן לימוד הצגת נושאים בתקשורת.
8. התוכנית פותחה על ידי סא"ל רוני רפאל ורס"ן הילה שגיא.
9. הכוונה לחשיבה המבוססת על הבנת תהליך חשיבתו של אדם ומנסה לחדד אותה.
10. אדוארד דה בונו מתייחס רבות לנושא זה בספריו השונים. ראה למשל: **למד את ילדך לחשוב**, מדינת ישראל, משרד החינוך, מכון ברנקו וייס, 1993; **חשיבה מקבילה**, הוצאת כנרת, 1994.
11. כפי שנוכח לדעת מפקד המכללות של צה"ל דאז, אלוף עמוס ידלון, בעת ביקור ב"כנס נאט"ו" באוסטריה בשנת 2003.
12. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, תל אביב, 1996.
13. ריצ'רד סימפקין, **מרוץ אל העתיד**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1999.
14. ראה בעניין זה ספרו הידוע של ב.ה. לידל הארט, **הצד השני של הגבעה**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1993, עמ' 254.
15. ריצ'רד סימפקין, **שם**, עמ' VII.



# מנהיגות צבאית בת זמננו, או מי עדיין צועק "אחרי"

סגן אביתר גרינשפון

צורותיה... תמיד נאלצה להעמיק צלול לתוך האינסטינקטיבי והרגשי בנפש הקיבוצית, כדי להגיע אל היסודות שיעניקו לה סמכות. האנושות, אם היא חפצה לשרוד, חייבת להעביר את מנהיגיה... במבחן אינטלקטואלי, והמנהיגות, מצידה,

"מנהיגות היא אחת התופעות הנצפות ביותר והבלתי מובנות ביותר על אדמות", אמר סוציולוג מפורסם, ג'ים ברנס.<sup>1</sup> בספרו הידוע **אנשים מול אש** שואל בריגדיר גנרל א' מרשל את השאלה המהותית "מה מבדיל בין התנהגויות של יחידה מבצעית ברגעי קרב או משבר".<sup>2</sup> מרשל, גנרל אמריקאי מפורסם, חקר מאות קרבות בחזית האוקיינוס השקט ובאירופה במהלך מלחמת העולם השנייה. בתום עבודת מחקר מקיפה הוא הגיע למסקנה לא מפתיעה: בין מספר רב של גורמים משפיעים כגון אמל"ח, אימון, הרכב חברתי ולכידות, קיים גורם מרכזי נוסף – מנהיגותו של המפקד.

ניתן להבחין בשלושה שלבים של התפתחות המנהיגות הצבאית:<sup>3</sup>

■ **מנהיגות קדם-הירואית**, בשבטים ובחבורות ציד פרימיטיביים.

■ **מנהיגות הירואית ולא-הירואית** לסוגיה, דוגמת אלכסנדר "הגדול", וולינטון וגרנט.

■ **מנהיגות פוסט-הירואית** בת זמננו. הרכיב הפוסט-הירואי של המנהיגות הצבאית נמצא בעליה מתמדת, ולדעתי מגמה זו תלך ותגבר – לפחות בשני העשורים הקרובים – בייחוד לאור ההתקדמות הטכנולוגית בתחום הצבאי.

המושג מנהיגות פוסט-הירואית לקוח מתפיסת עולם אזרחית, המעדיפה תהליך החלטה שקט, מתוך שיקול דעת והערכת מצב יסודיים, על פני מנהיגות רועשת מסורתית, שבה המפקד מפעיל את פקודיו בקול סמכותי רם, ובעיקר מתוך הזדהות עימו. "המנהיגות המוסרתית על כל

"מנהיגות היא אחת התופעות הנצפות ביותר והבלתי מובנות ביותר על אדמות", אמר סוציולוג מפורסם, ג'ים ברנס.<sup>1</sup> בספרו הידוע **אנשים מול אש** שואל בריגדיר-גנרל א' מרשל את השאלה המהותית "מה מבדיל בין התנהגויות של יחידה מבצעית ברגעי קרב או משבר".<sup>2</sup> מרשל, גנרל אמריקאי מפורסם, חקר מאות קרבות בחזית האוקיינוס השקט ובאירופה במהלך מלחמת העולם השנייה. בתום עבודת מחקר מקיפה הוא הגיע למסקנה לא מפתיעה: בין מספר רב של גורמים משפיעים כגון אמל"ח, אימון, הרכב חברתי ולכידות, קיים גורם מרכזי נוסף – מנהיגותו של המפקד.



ח"פ בצנחנים  
בוגר המכללה לפיקוד טקטי

במטרה לעמוד על סיבת  
הצלחה של סגנון פיקודי  
הירואי, חשוב לבחון את  
מאפייני המרקם האנושי –  
מאפייני החיילים

צריכה להצדיק את מעמדה... במתינות וביכולת ניתוח.<sup>4</sup>

במאמר זה אתמקד בשתי תקופות: תקופת המנהיגות ההירואית, והמציאות המוכרת בת זמננו. במסגרת נתבונן בשתי אבני יסוד: "שדה הקרב" ו"האדם".

## תקופת המנהיגות ההירואית שדה הקרב

דוגמה קלאסית למנהיגות הירואית היא אלכסנדר הגדול. שדה הקרב של תקופתו היווה למעשה התנגשות המונית של מסות של בני אדם, המונים רבים הרצים זה לקראת זה, אלפים הממהרים בריצת אמוק לקראת מותם. הריצה נעשתה תוך שאגות וזעקות מחרידות אוזניים והקולות הרמים נועדו להקנות יתרון פסיכולוגי לתוקפים. תפקידם של אלה היה לשתק מפחד ולזרוע היסוס וחוסר ביטחון עצמי אצל האויב, ובה בעת, הקריאות יצרו תחושה של גוש







בחוזקה במושכות סוס מלחמה איתן. מפקד הירואי ידע להלהיב את פקודיו, לגרום להם להתעלם מהפחד ולמושכם קדימה אל ההתנגשות האלימה העקובה מדם. מפקד מוכשר התאפיין ביכולת רטורית מצויינת. הוא השכיל להשתמש ב"מסכות הפיקוד", כשדיבר עם החיילים בשפתם הפשוטה ופנה אל רגשותיהם הבסיסיים.

מלאכתו של מפקד הירואי לא היתה קלה: החיילים לא הגיעו לשדה הקרב מתוך רצונם או עם רוח התנדבות. מה שמנע מהם להסתלק ולערוק היה הפחד מעונש חסר רחמים שהיה צפוי להם. גורלם של הפצועים היה קשה וידוע לכל. במצב של העדר תרופות בסיסיות, על הפצוע הוטל מראש גזר דין מוות. בתקופה זו, כל גפה פגועה דינה היה להיקטע. כלי לחימה עשויים ברזל גרמו לזיהום הפצעים, וכל זיהום קטן הביא לתוצאות קטלניות.<sup>6</sup>

כיום, שדה הקרב נראה שונה בתכלית. התפתחות החשיבה האנושית הביאה עימה תמורות מהותיות בכל תחומי

ביותר. תוחלת החיים של גבר ממוצע הגיע למספר עשורים של שנים בלבד. לרוב, הם שאבו את הידע על המתרחש במלחמה מתוך שמועות וסיפורים שהתפשטו מפה לאוזן. למחייתם הם הסתפקו במועט: מזון, לבוש ותנאי מגורים בסיסיים ביותר. בתקופה שקדמה לקרבות הם סבלו מפגעי מזג האוויר: נרטבו בגשם והתייבשו בשמש. האנשים חיפשו נקודות אור להיאחז בהן בכדי לגייס את כוחות הנפש להמשיך לתפקד. אלו כללו אגדות וסיפורים שנתנו להם את הכוח להמשיך קדימה, לרוב, במציאות ללא תקווה וללא אלטרנטיבות.

### סגנון המנהיגות

המנהיגות של תקופה זו התבססה במידה רבה על אמוציות החיילים, או כפי שקרא לכך יהושפט הרכבי: הנטייה האקספרסיבית של בני האדם.<sup>5</sup> מצביא הירואי קלאסי היה מפקד בעל הופעה מרשימה. מבנה גופו רחב וגובהו רם. הוא הקרין ביטחון עצמי רב כלפי סביבתו. ניתן היה לפוגשו זקוף גב, כשהוא מחזיק

בשר אחד, הכניסו את הלוחמים לתוך טירוף מלכד ויצרו אצלם ביטחון עצמי ברגע ההתנגשות.

הקרב התרחש "פנים מול פנים" במלוא מובן המילה. על מנת להרוג חייל של האויב היה צריך להגיע אליו לטווח מגע ולהכות בו בכלי לחימה חד עד מותו המלא, או לגרום לו חבלה פיזית קשה. לרוב, המוות בשדה הקרב נגרם כתוצאה מפגיעה חמורה באיברים הפנימיים, חבלה חמורה בראש או בעמוד השדרה, קטיעות איברים ושטפי דם קשים. כללי ההישרדות קבעו, ש"החזק והגדול" מכריע את "הקטן והחלש". מראות המלחמה וקולותיה היו קשים מאד: גופות של אלפי הרוגים, שלוליות דם, פצועים קטועי גפיים וצרחות כאב מחרידות.

### האדם

במטרה לעמוד על סיבת ההצלחה של סגנון פיקודי הירואי, חשוב לבחון את מאפייני המרקם האנושי – מאפייני החיילים. מדובר היה באנשים חסרי השכלה כמעט לחלוטין, שעולם מושגיהם היה מוגבל







ומתמצאים בעזרת מערכות ניווט לויני. הם מודדים טווח עם מכשירי לזייר מתקדמים ויורים טילי נ"ט בעלי ראש מתביית המשדר תמונה בזמן אמת. חיילי החי"ר נדרשים לידע ולמיומנויות טכניות גבוהים בכדי למצות את האמל"ח שבידיהם. עם הזמן "אנשים בשר ודם הפכו יותר ויותר לחלקים של המכונה..."

השליטה והבקרה בכלל ותמונת מצב האויב בפרט עברו שינוי של ממש במחצית השניה של המאה ה-20. מהפכת התקשורת והמחשב פרצה במלוא עוצמתה גם בשדה הקרב. גם כיום, מערכות השליטה והבקרה משתנות ומשתכללות. יש מקום להזכיר, בהקשר זה, את הפרוייקט צי"ד (צבא יבשה דיגיטלי) הנמצא בעיצומו. בצבא ארצות הברית כבר קיימת היום "דיוויזיה דיגיטלית"<sup>8</sup> מלאה. כל כלי בודד בדיוויזיה כזו צוייד במערכת שליטה מתקדמת המדווחת את מיקומו העצמי ומציגה את

בנשק אישי. חייל החי"ר "ההורג" התרחק מהמוות. הוא יורה לטווחים רחוקים. לרוב, הוא אינו רואה את "הלבן של העין" ואינו "מריח את הדם". בשביל להרוג, החייל אינו צריך להפעיל כוח פיזי ישיר. הלחץ שנדרש לחציצה על הדק רובהו נע בסביבות שניים עד חמישה ק"ג בלבד. מכאן, שאפשר להרוג חייל אויב אפילו מבלי להתנשף.

### השליטה והבקרה בכלל ותמונת מצב האויב בפרט עברו שינוי של חמש במחצית השניה של המאה ה-20

לוחם חי"ר נדרש להפעיל אמצעי לחימה המבוססים על טכנולוגיות מתקדמות ביותר. החיילים סורקים שטח ומאתרים אויב באמצעות מערכות תצפית טרמיות,

המקצוע הצבאי. עובדה זו נכונה הן במלחמה קלאסית כוללת והן בעימות בעצימות נמוכה. מסיבה זו, במציאות בת זמננו נדרשת מנהיגות מסוג שונה לחלוטין.

## התקופה בת זמננו שדה הקרב

במציאות העכשווית, הפגיעה בחיילי האויב נעשית באמצעות נשק חם. מאז הופעת אבק השריפה בשדה הקרב, טווחי ההרג הולכים וגדלים בהתמדה. הרובים הראשונים יכלו לפגוע ברדיוס של כ-100 מטר. במאה ה-19 מצביא כבר ידע לשלוט בטווחים של כ-600 מטר באמצעות תותחי השדה. כיום עומדים לרשות המפקד הצבאי אמצעים קטלניים, המסוגלים לפגוע בטווח, בעוצמה ובדיוק רבים. קשת האמצעים נעה בין רובי צלפים לבין טילי שיוט.

נתמקד בלוחם כאן בלוחם חי"ר החמוש





מיקומם ומצבם של כלל הכוחות במרחב. תמונת מצב האויב הידועה לכוח אחד, מוזנת בזמן אמת על מסכי כלל הכוחות. מערכות התקשורת נתמכות על ידי ממסרים קרקעיים ואוויריים ומתעדכנות באופן מתמיד. צבא היבשה של ארצות הברית כבר מסתכל צעד נוסף קדימה: מתוכננת לו יחידת לחימה חדשה, שונה מזו שהכרנו עד כה. על פי התקנים המתוכננים, בכל פלוגה ב"יחידת פעולה" (Unit of Action) כזו יהיו, בנוסף לשלוש מחלקות מנויידות ושני רכבי פיקוד ושליטה, שלושה מל"טים אורגניים, רכב רובוט משוריין, ומזל"טים מתכלים ברמת מחלקה. לא בכדי, יש כאלה שאומרים, כי הטכנולוגיה ממירה את חריקתה של הסכין בין השיניים לרעש שקט ומונוטוני של מקלדת מחשב.

המתגייסים החדשים של היום שונים באופן מהותי מאלה שהתגייסו אפילו שני עשורים לפנייהם. רוב הצעירים המתגייסים הם בעלי השכלה תיכונית לפחות. עולם אופקיהם רחב. יש להם לפחות ידע בסיסי במחשבים, בתקשורת, בממשל ובמשפט. הם מכירים היטב את הפוטנציאל של המחשב ושל האינטרנט. הם מכירים את המערכת הצבאית עוד טרם הגעתם לצבא, ומודעים לזכויותיהם ולמגבלות מפקדיהם. שום דבר אינו נראה בעיניהם כ"ברור מאליו". הם ביקורתיים כלפי מפקדיהם ובוחנים כל החלטתה שלהם בשבע עיניים.

## סגנון המנהיגות

המפקד של היום אינו יכול להסתפק בליצור רושם או בלעודד את חייליו. אמירה כמו "אני לא מכיר כיצד להכווין מסק"ר, כי בתקופתי לא התאמנו על זה" לא תספק איש מחייליו. העדר ידע בנושא כמו פיזיולוגיה של גוף האדם אינו יכול לשמש היום תירוץ להיפגעות חייל ממכת חום. מפקד שלא ידע היה צריך ללמוד ולדעת. השקיפות שקיימת בתקופתנו מעמידה למבחן כל החלטה של מפקד.

בשדה הקרב העתיק, המצביא נדרש לשילוב מאוזן (פחות או יותר) בין יכולתו להניע את פקודיו לבין הטקטיקה, במטרה להגיע להכרעה. במציאות של היום המצב שונה: מרכז הכובד של פעילות המפקד

נמצא ביכולתו להשלים את מעגל הפקוד והשליטה (OODA LOOP) במהירות האפשרית. ההכרעה הטקטית של מפקד, קרי העמידה במשימתו, תלויה בהבנת תמונת המצב וקבלת החלטה טקטית איכותית בפרק הזמן הקצר ביותר.

המפקד בחיל הרגלים המודרני נדרש לעולם אופקים רחב. עליו להיות בעל ידע מקצועי, לפחות בסיסי, בתחומי עניין רבים כגון מחשב, תקשורת, ניהול ומנהיגות. בשדה המערכה המודרני חמש דקות של חשיבה

## המנהיגות הצבאית נמצאת בתהליך של שינוי מתמיד, כפי שנמצאים תחומים נוספים של החשיבה הצבאית

יכולות להיות שוות יותר משעה של העלאת מורל ומוטיבציה. בכדי להצליח, המפקד אינו יכול להסתפק בידע כללי ש"הביא עימו מהבית"; הוא נדרש ללימוד תכנים רלוונטיים נוספים.

"אויב חדש" הניצב בפני מפקד טקטי הוא זרם המידע. ניסיון מר של לחימת צה"ל בשנים האחרונות מראה, כי גם מבצע המתועד ונצפה, ומפקדיו נהנים מעידוכני מידע בזמן אמת, עלול להיכשל. יכולת ניהול מידע חשובה לא פחות מיכולת קליעה או כושר גופני. מנהיגות המפקד מקבלת יותר ויותר ציביון פוסט-הירואי. מקומן של יכולת רטורית, שפת הגוף ו"מסכת הפיקוד" הולך ומצטמצם לטובתם של מסד ידע, יכולת לימוד עצמי, יכולת ניתוח והבנת משמעויות, הפקת לקחים ויישומם.

ככל שעולים בשרשרת הפיקוד, גדל הרכיב הפוסט-הירואי של מנהיגות המפקד. ככל שיורדים בשרשרת הפיקוד, גוברת השפעתו של הרכיב המסורתי של המנהיגות. גם כשהמג"ד או המ"פ יפעילו מערכות שליטה ובקרה מתקדמות ביותר, הדבר שיקים את החייל להסתער הוא הצעקה של מפקדו הישיר – "אחרי". ברגעי

האמת אין אנו חושבים על תהליכים היסטוריים על משמעויות מערכתיות; אנו מונעים אז על ידי רגשות ויצרים בסיסיים ביותר כגון פחד, בושה ורעות.

## סיכום

המנהיגות הצבאית נמצאת בתהליך של שינוי מתמיד, כפי שנמצאים תחומים נוספים של החשיבה הצבאית. "מהפכה אמיתית בנושאים צבאיים מושגת בשילוב של טכנולוגיה עם ארגון ותורת לחימה". טענתי היא, כי קיים רכיב נוסף, רביעי: המנהיגות הצבאית.

המציאות בת זמננו מבליטה את הרכיב הפוסט-הירואי במנהיגותו של המפקד: הידע, יכולת הניתוח וקבלת ההחלטות. יחד עם זאת, אל לנו לטעות לחשוב שלפנינו תחליף למנהיגות הקלאסית. זהו רק פן אחד בתוך מנהיגותו של המפקד. המושגים האתיים, כגון דוגמה אישית, יושר וכבוד הם אלה המהווים אבני יסוד בלתי מעורערים ביכולת ההנעה של כל מפקד בכל עת.

## הערות

1. מיכה פופר, אביהו רוני, **על המנהיגות**, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, תל-אביב, 2001, עמ' 13.
2. ס.ל.א. מרשל, **אנשים מול אש**, הוצאת מערכות, תל-אביב, 1956, הליכוד הטקטי, עמ' 121.
3. ג'ון קיגן, **מסכת הפיקוד**, הוצאת דביר, תל-אביב, 1993.
4. ג'ון קיגן, **שם**, עמ' 332.
5. יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1990, עמ' 46.
6. תרופות אנטיביוטיות (סולפה) נכנסו לשדה הקרב רק במלחמת העולם הראשונה.
7. ריצ'רד סימפסון, **מרוץ אל העתיד**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1999, עמ' 213.
8. דיוויזיה שבמלחמת המפרץ השניה היתה אמורה לתקוף את עיראק דרך תורכיה. כיום היא נמצאת בעיראק, במשימות בט"ש שונות.
9. "מהפכה הטכנולוגית הצבאית, הלכי מחשבות בצבאות העולם", **תצפית**, מס' 15, אג"ם-תוה"ד, יוני 1996, עמ' 22.



# מג'ורג' וושינגטון לדניס מהן: ראשית ההשכלה הצבאית בארצות הברית

ד"ר טל טובי

## מבוא

מבחינת הקורא הישראלי, ניתן ללמוד מהניסיון האמריקאי, כיצד שיטה צבאית מיליציונית, שנעדרה כל מנגנון של לימוד מקצועי, הפכה ברבות השנים למערכת מקצועית, הכוללת בתוכה גם אקדמיות צבאיות. צה"ל, העובר תהליכי אקדמיזציה כחלק מתהליך בנייתו כצבא מקצועי, הלך בכיוון זה עם הקמתה של המכללה לפיקוד טקטי, במסגרת המכללה לפיקוד ומטה.

ניתן ללמוד מהניסיון  
האמריקאי, כיצד שיטה  
צבאית מיליציונית, שנעדרה  
כל מנגנון של לימוד מקצועי,  
הפכה ברבות השנים  
למערכת מקצועית, הכוללת  
בתוכה גם אקדמיות צבאיות

נחיצותה של מערכת אקדמית כחלק מבניין הכוח העתידי של צה"ל מנותחת במאמרם של תת-אלוף יעקב זיגדון וסגן-אלוף אמירה רביב,<sup>1</sup> הטוענים גם, כי אקדמיה צבאית היא סימן היכר מובהק ובולט להיותו של ארגון צבאי מקצועי. דיון בהקמתה של האקדמיה הצבאית של ארצות הברית בווסט פוינט ידגים אפוא, הלכה למעשה, עמדה זו.

ראשיתן של האקדמיות הצבאיות בעולם המערבי היתה בתקופת ההשכלה

מראשית דרכה של ארצות הברית כמדינה עצמאית התנהל ויכוח נוקב על אופיו ודמותו של הצבא האמריקאי. למרות רצונם של חלק מהאבות המייסדים בהקמתו של צבא קבע מקצועי, התפיסה הפוליטית, החברתית והתרבותית בארצות הברית היתה נגד צבא כזה (No Standing Army). סוגיית עיצובו ותפקידו של הצבא האמריקאי נכללת בסוגייה מרכזית ורחבה הרבה יותר, והיא הוויכוח אודות אופיה הפוליטי של ארצות הברית. סוגייה זו ממשיכה להעסיק את הציבור האמריקאי, כמו גם את מוסדותיה הפוליטיים והמשפטיים של ארצות הברית, עד עצם היום הזה.

במאמר זה אעסוק בוויכוח ובתהליך הפיכתו של הצבא האמריקאי לצבא מקצועי. מקרה המבחן לחקר סוגייה זו יהיה דיון במהותו של החינוך הצבאי המקצועי בארצות הברית, המהווה דגם שונה מאשר הדגם האירופי.

המאמר יחל במאבקו של ג'ורג' וושינגטון, עוד במהלך המהפכה האמריקאית, להקמתו של צבא סדיר מקצועי, ויעסוק בתקופה שעד הרפורמות של סילבנוס תאייר (Thayer) ודניס הארט מהן (Mahan), באמצע שנות ה-40 של המאה ה-19, בתוכניות הלימוד של האקדמיה הצבאית של ארצות הברית בווסט פוינט. רפורמות אלו עיצבו למעשה את מערכת החינוך הצבאית של הקצונה האמריקאית כפי שאנו מכירים היום.

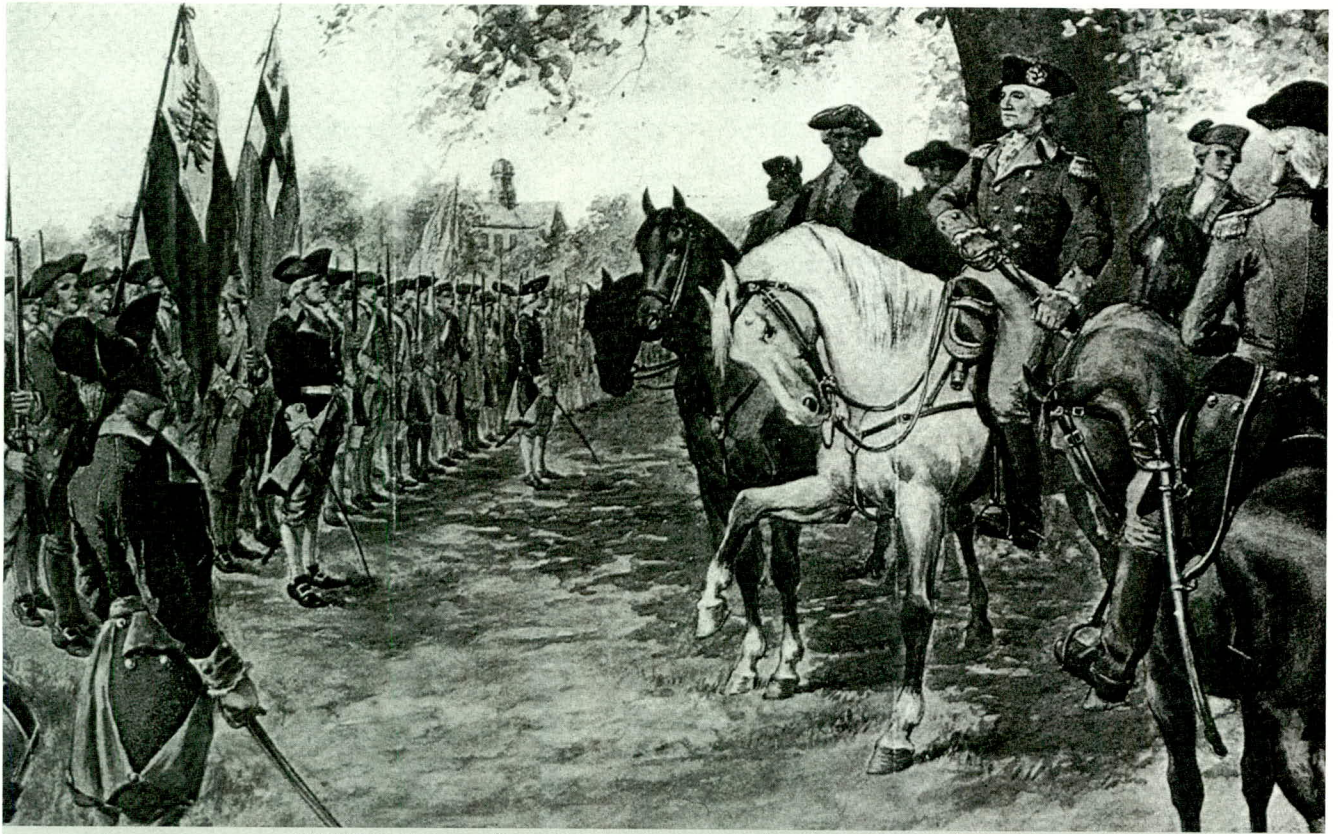
מראשית דרכה של ארצות הברית כמדינה עצמאית התנהל ויכוח נוקב על אופיו ודמותו של הצבא האמריקאי. למרות רצונם של חלק מהאבות המייסדים בהקמתו של צבא קבע מקצועי, התפיסה הפוליטית, החברתית והתרבותית בארצות הברית היתה נגד צבא כזה (No Standing Army). סוגיית עיצובו ותפקידו של הצבא האמריקאי נכללת בסוגייה מרכזית ורחבה הרבה יותר, והיא הוויכוח אודות אופיה הפוליטי של ארצות הברית. סוגייה זו ממשיכה להעסיק את הציבור האמריקאי, כמו גם את מוסדותיה הפוליטיים והמשפטיים של ארצות הברית, עד עצם היום הזה.



מרצה במכללה לפיקוד טקטי







ג'ורג' וושינגטון מגיע לבוסטון לפקד על צבא היבשה זמן קצר אחרי פרוץ מלחמת העצמאות האמריקנית

הראשון, ויצירותיו היוו התשתית התיאורטית לעיצוב תיאוריה כללית למלחמה.<sup>3</sup> מנגד היו כאלה שטענו, כי לא ניתן להכניס את המלחמה למודלים ולנוסחאות, מכיוון שעקרונות המלחמה וכלליה מושפעים מנסיבות שונות, הקשורות בעיקר לאופיו ופעולותיו של המצביא. הבולט בגישה זו היה דה סאקס (De Saxe, 1696-1750) שטען, בחיבורו משנת 1732, **עיונים באמנות המלחמה**, כי:<sup>4</sup>

"המלחמה היא מדע אפוף צללים... כל המדעים בנויים על עקרונות וכללים, לא כך המלחמה... ההצלחה תלויה בנסיבות לאין ספור, שהשכל האנושי אינו מסוגל לחזותן מראש. כשרונו האמיתי של הגנרל מתבטא [ב]תכונות גאוניות המאפיינות את המצביאים הגדולים".

פרידריך השני, "הגדול" (1712-1786), קיסר פרוסיה ואחד השליטים המוכתרים היחידים באירופה באותה תקופה, שפיקדו אישית על צבאות בשדה הקרב, טען **בהוראות למצביאים** משנת 1747, כי גאונות המצביא היא תכונה מולדת, אך

התרבותי והמדעי של האנושות.

ביטוי מעשי נוסף לתנועת ההשכלה בתחום המחשבה הצבאית, היה העלייה הניכרת בהיקף הספרות הצבאית בצרפת ובגרמניה (לפי עזר גת,<sup>2</sup> עלייה תלולה זו קשורה קשר הדוק לתנועת ההשכלה "האזרחית", ולא למלחמות של המאה ה-18). כתיבת צבאיים הציגו את התפיסות הטקטיות השונות ואת הוויכוחים התיאורטיים בחשיבה הצבאית. אלה, וכן הגידול במספרם ובתפוצתם של כתיבי העת, היו פועל יוצא של הגברת העיסוק ברעיון המדע והחינוך הצבאיים.

אלה שטענו, כי ניתן לבצע ניתוחים ביקורתיים ושיטתיים של המלחמה ולקבוע לה מונחים מוחלטים ואוניברסליים שיגשרו על הבדלים נסיבתיים ושינויים היסטוריים, ניסו ליצור שיטה מחקרית שבעקבותיה חקר המלחמה יהיה בעל ודאות ודייקנות מתמטיים. הראשון שניסה לפתח מערך תיאורטי כזה היה מונטקוקולי (Montecuccoli, 1609-1680), אשר נחשב להוגה הדעות הצבאי המודרני

בהיסטוריה האירופית, כתוצאה מניסיון של הוגי דעות צבאיים שונים (בעיקר צרפתיים וגרמניים, או המושפעים מאסכולות אלו) למצוא את העקרונות האוניברסליים של המלחמה. שאיפה זו יצרה רצון להקנות לחקר המלחמה את עקרונות המדעים המדויקים במתכונת הניוטונית. תנועת ההשכלה האירופית התאפיינה ברצון לגלות את החוקים הנצחיים של הטבע האנושי, ולהגדירם בנוסחאות ובמודלים אמפיריים, בדומה למדעים המדויקים. אנשי תנועת ההשכלה היו משוכנעים, שכשם שעמיתיהם גילו את חוקי הטבע הנצחיים, כך הם יצליחו לגלות את חוקי החברה, ובכלל זה את ביטוייה האלימים, קרי המלחמה. הקו האופייני לתנועת ההשכלה היה האמונה בכושרו של השכל האנושי (Ratio) להכיר את המציאות, ובזכותו הבלעדית לקבוע את האמיתי והרצוי. מבחינה מעשית התבטאה פעילותם של אנשי ההשכלה בהפצה נרחבת של הידע. מפעל האנציקלופדיה (החל משנת 1751) היה לסמלה של התקופה כולה, ברכזו את כל תחומי הידע



מוכשרים, (בולטים בהם הנרי נוקס [Knox] ונתנאל גרין [Greene]),<sup>12</sup> אשר הבינו, כי הדרך לניצחון היא בניית צבא סדיר. הם גרסו, שהיחידות הבלתי סדירות, או הסדירות למחצה (המיליציה ויחידות הגרילה, בעיקר במושבות הדרום), צריכות לשמש ככוחות עזר ולסייע בהמשך המלחמה בעצימות נמוכה, במטרה לאפשר זמן לבנייתו ולאמונו של הצבא הסדיר. גם וושינגטון ראה את כוחות המיליציה רק ככוח עזר לצבא סדיר. לאחר כישלון מסע המלחמה לכיבוש קנדה (שלהי 1775) הוא כתב לקונגרס, כי לא ניתן לסמוך על המיליציה או על כל גוף צבאי בלתי סדיר אשר לא יפעל לטווח ארוך, וכי יש לבנות צבא קבע בכדי להשיג את מטרות המהפכה. גם לאחר התבוסה בניו יורק כתב וושינגטון מכתב דומה, ולמעשה במהלך כל המלחמה הוא כתב מכתבים לאישים שונים, בהם טען כי יש להקים צבא קבע.<sup>13</sup>

במהלך חורף 1777-1778 חנו שרידי צבאו של וושינגטון בואלי פורג' (Valley Forge), פנסילבניה. בפרק זמן זה, הנחשב בהיסטוריה האמריקאית לתקופה הרואית, הגיעו קצינים צרפתיים, גרמניים ופולניים לאמן את הצבא האמריקאי לפי שיטות הלחימה האירופיות, ובמיוחד הפרוסיות. עיקר האימון הוטל על פרידריך פון שטיובן (von Steuben), ששירת כקצין מטה בצבאו של פרידריך הגדול. שטיובן החל בסבבי אימון לקצינים האמריקאיים, ואלה הנחילו את האימון לחייליהם. חיבורו של שטיובן משנת 1779, **Regulations for the Order and Discipline of the Troops of the United States**, היה למדריך השדה העיקרי של הצבא האמריקאי במשך שלושים השנים הבאות.<sup>14</sup> לאחר תקופת אימון זו העריך וושינגטון, כי צבאו מוכן להתמודדות סדורה עם הצבא הבריטי. בינוי 1778 נערך הקרב במונמאות' (Monmouth), ניו ג'רסי, שהיה הקרב הסדיר הראשון בין הצבא הקונטיננטלי ובין הצבא הבריטי, והוא הוכרע לטובת האמריקאים. לתוצאות הקרב מספר משמעויות, אך החשובה ביותר והרלוונטית לענייננו היא, שאצל וושינגטון התחזקה בעקבותיו התפיסה, כי רק צבא קבע סדיר, המאומן לפי המתכונת

השלכות חשובות לניהול המערכה: בחירה בקו הקצר ביותר והנוח ביותר בכדי שלא יהיה חשוף להתקפות נגד מהאגפים; אם הקו יהיה ארוך, יש חשש שינותק, ואז הצבא התוקף יישאר ללא אספקה וללא יכולת להעביר אליו תגבורות. לכן התוקף חייב לשאוף ולקדם את בסיסי האספקה שלו, ועל המתגונן לתמרן באופן שיאיים על קו המבצעים והתקשורת של התוקף, ובכך יאלץ אותו לסגת אף שלא הובס בקרב.

תפיסת ניהול המבצעים הגיעה גם למושבות הבריטיות בצפון אמריקה ובה שם לידי ביטוי הן במבצעים שניהלו הבריטים והן במבצעים של הצבא הקונטיננטלי.<sup>9</sup> אלא ששיטת המיליציה האמריקאית הביאה לכך, שלקצינים רבים לא היה ניסיון צבאי לנהל קרב סדור, וניסיונם הסתכם במערכות בזק נגד

עם סיום המהפכה  
האמריקאית הפכו מקומו  
ואופיו של הצבא האמריקאי  
לחלק ממכלול הדיונים על  
אופייה הפוליטי של  
הרפובליקה החדשה, שאך זה  
זכתה לעצמאות

הילידים המקומיים. כבר הזכר, כי במהלך המהפכה האמריקאית נאבק ג'ורג' וושינגטון להקמת צבא סדיר שיהיה מסוגל להתמודד בקרב סדור מול הצבא הבריטי, לפי עקרונות המלחמה של המאה ה-18. וושינגטון לא היה הוגה דעות צבאי, אך מקריאת מכתביו עולה בבירור כי הכיר את החשיבה הצבאית של תקופתו.<sup>10</sup> מבחינתו של וושינגטון, עקרון המלחמה החשוב ביותר היה עקרון המסה או ריכוז הכוח, כפי שכתב פרידריך הגדול:<sup>11</sup>

"במלחמה קיים כלל עתיק...אם תפלו את כוחותיכם, עלולים אתם להיות מובסים...אם אתם עומדים לערוך קרב, עליכם לרכז מספר מירבי של גדודים...כי רק בריכוזם ניתן לנצלם ביעילות רבה".

וושינגטון הרכיב מטה שכלל מספר קצינים

ניתן גם להקנותה ואף לשכלל אותה.<sup>5</sup> היה בכך ביטוי לרצון להקנות למצביא בשדה הקרב את מירב ההכשרה הרלוונטית לפיקוד על גייסות, בכדי להובילם לניצחון. דבריו של פרידריך הגדול שיקפו את האסכולה הגרמנית אשר, בדומה לאסכולה הצרפתית, חיפשה אחר התיאוריה הכללית של המלחמה הנובעת מלימוד ההיסטוריה הצבאית, אך, בניגוד לה, היא פעלה בסביבה הומניסטית יותר; המדע הצבאי נתפס על ידי האסכולה הגרמנית כשאיפה שיטתית להרחבת הידע הצבאי על ידי לימודו והנחלתו בקרב הקצונה.<sup>6</sup> **הוראות למצביעים** מהווה ביטוי לרעיונות ההשכלה, לפיהם אומנות המלחמה צריכה להילמד ככל שאר האומנויות, ומחייבת הכשרה מקצועית וידע נרחב. זאת, למרות שהצבא כמקצוע שונה מהמקצועות "האזרחיים": הוא בעל מערכת בירוקרטית והיררכית נוקשה, החייל המקצועי מחויב לתפקיד בלתי מתפשר, תובעני ובלתי מוגבל, ויודע כי מקצועו מביאו בהכרח לסיכון חייו וחיי חבריו. הבדלים אלה השפיעו רבות על אופיו של החינוך הצבאי.<sup>7</sup>

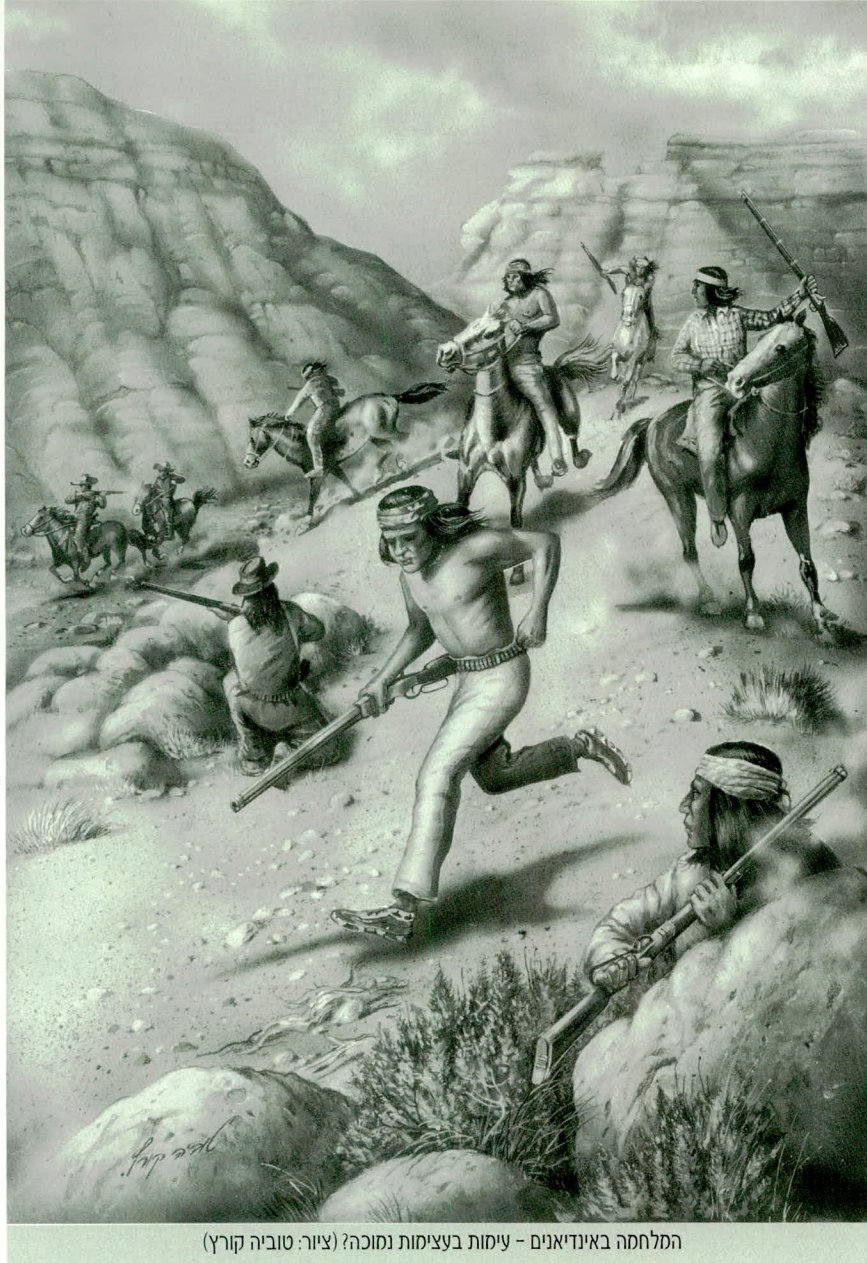
הרעיונות והתפיסות התיאורטיות הפכו לתורה מעשית עם הקמתן של האקדמיות הצבאיות בצרפת, ואחר כך בגרמניה, במחצית השנייה של המאה ה-18.

## הצורך במקצוענות צבאית

לאחר "מלחמת שבע השנים" (1756-1763), שהבליטה את ניצחונותיו הגדולים של פרידריך הגדול באירופה מול צרפת, אוסטריה ורוסיה, נחשב קיסר פרוסיה לסמכות הצבאית החשובה ביותר בעולם המערבי, כיוצרה של שיטה צבאית שהצליחה בשדות הקרב. ההכרעה הצבאית בתקופה שבין סיומה של "מלחמת 30 השנה" ועד פרוץ המהפכה הצרפתית (1648-1789), היתה בעזרת תמרון, כלומר ניסיון להרחיק את האויב מבסיסי האספקה שלו. בני התקופה ראו חשיבות בקשר שבין הצבא בשדה הקרב ובין בסיסי האספקה שלו, קשר שכונה בפי ההוגה הצבאי לוייד (Lloyd) כקו התקשורת - קו שהיווה למעשה את ליבת מערכת התמרון במלחמות התקופה.<sup>8</sup> ממהות קווי התקשורת ומזהויים נבעו (ועדיין נובעים)







המלחמה באינדיאנים - עימות בעצימות נמוכה? (ציור: טוביה קורץ)

האירופית, יכול לנצח במהפכה.<sup>15</sup> עם תפיסה זו המשיך וושינגטון לנהל את המלחמה. הקרב המכריע האחרון במהפכה היה קרב סדור ששילב את כל טקטיקות הלחימה האירופיות: במצור על יורקטאון (Yorktown), וירג'יניה (1781), עמדו צבאות סדירים האחד מול השני, התקיימה לחימת מצור לפי תורתו של המהנדס הצרפתי המהולל וובאן (Vauban), והיה שיתוף פעולה בין יחידות צבאיות ביבשה ובין אוניות הצי הצרפתי. הניצחון האמריקאי ביורקטאון הוא זה שהכריע את המלחמה לטובתה של ארצות הברית.<sup>16</sup>

עם סיום המהפכה האמריקאית ולאחר חתימת חוזה השלום עם בריטניה (1783), הפכו מקומו ואופיו של הצבא האמריקאי לחלק ממכלול הדיונים על אופייה הפוליטי של הרפובליקה החדשה, שאך זה זכתה לעצמאות. עיקר הוויכוח נסב סביב השאלה האם ארצות הברית תהיה מדינה ריכוזית בעלת שלטון מרכזי חזק, או אוסף של אוטונומיות מקומיות. מקומו של הצבא נכלל גם בדיון על עיצוב מדיניות הביטחון הלאומי של ארצות הברית. צבא קבוע נתפס לא כערוכה לביטחונו של הציבור, כי אם ככלי בידי שלטון מרכזי לשם דיכוי האזרחים - תפיסה המשקפת מסורת אנגלית ארוכה וגם את הניסיון ההיסטורי של מאבק המושבות באימפריה הבריטית.<sup>17</sup>

המליץ על דמותו של הצבא העתידי. הדוח שחיבר וושינגטון - **Sentiments on Peace Establishment** - היה הבסיס לבניית כוחו של הצבא האמריקאי עד לאחר מלחמת העולם השנייה.<sup>19</sup>

וושינגטון נחשב לקצין צבא שמרני, אשר דעותיו על אופיו העתידי של הצבא האמריקאי היו מגובשות. אלא שהמציאות הפוליטית שלאחר המהפכה והוויכוח על אופי הממשל בארצות הברית, ובעיקר סוגיית כוחו ומקומו של ממשל מרכזי, הביאו את וושינגטון להציע צבא קטן, אשר ישמור על הגבול עם קנדה ופלורידה, ובכך יהווה קו הגנה ראשון עד אשר תגויס מיליציה ויוקם צבא מתנדבים. כמו כן טען וושינגטון, כי יש להקים צי שיהווה קו הגנה

אפשרות של שילוב שני האיומים, בדומה למלחמת הצרפתים והאינדיאנים (1754-1763), בה כוננו המעצמות הלוחמות, צרפת ובריטניה, קואליציות עם שבטי האינדיאנים השונים.

■ חשש מפני מלחמת אזרחים, על רקע הימצאותן בארצות הברית של תנועות שהתנגדו לכל מגמה של ריכוזיות פוליטית.<sup>18</sup>

ועדת המילטון היתה צריכה למצוא את האיזון העדין בין הצורך לקיים צבא קבוע ומקצועי לבין התפיסה האנטי ריכוזית והפחד מפני צבא קבע בהווה התרבותית-פוליטית בארצות הברית. הוועדה פנתה, בין השאר, ל'גורג' וושינגטון, בבקשה

הקונגרס האמריקאי הקים ועדה בראשותו של אלכסנדר המילטון (Hamilton), לגיבוש המלצות בדבר בניין הכוח הצבאי של ארצות הברית ("הוועדה לעיצוב השלום"). מול הרפובליקה הצעירה עמדו שלושה איומים עיקריים:

- האיום מצד האינדיאנים, ובמושגים של היום - איום תת-קונבנציונלי או עימות בעצימות נמוכה.
- איום מצידן של המעצמות האירופיות, הן בים והן ביבשה: בגבולה הצפוני של ארצות הברית היתה נוכחות בריטית ומדרום לה היתה נוכחות של צרפת וספרד. זה היה איום של מלחמה בעצימות גבוהה. האמריקאים העריכו, על סמך ניסיון העבר, כי קיימת



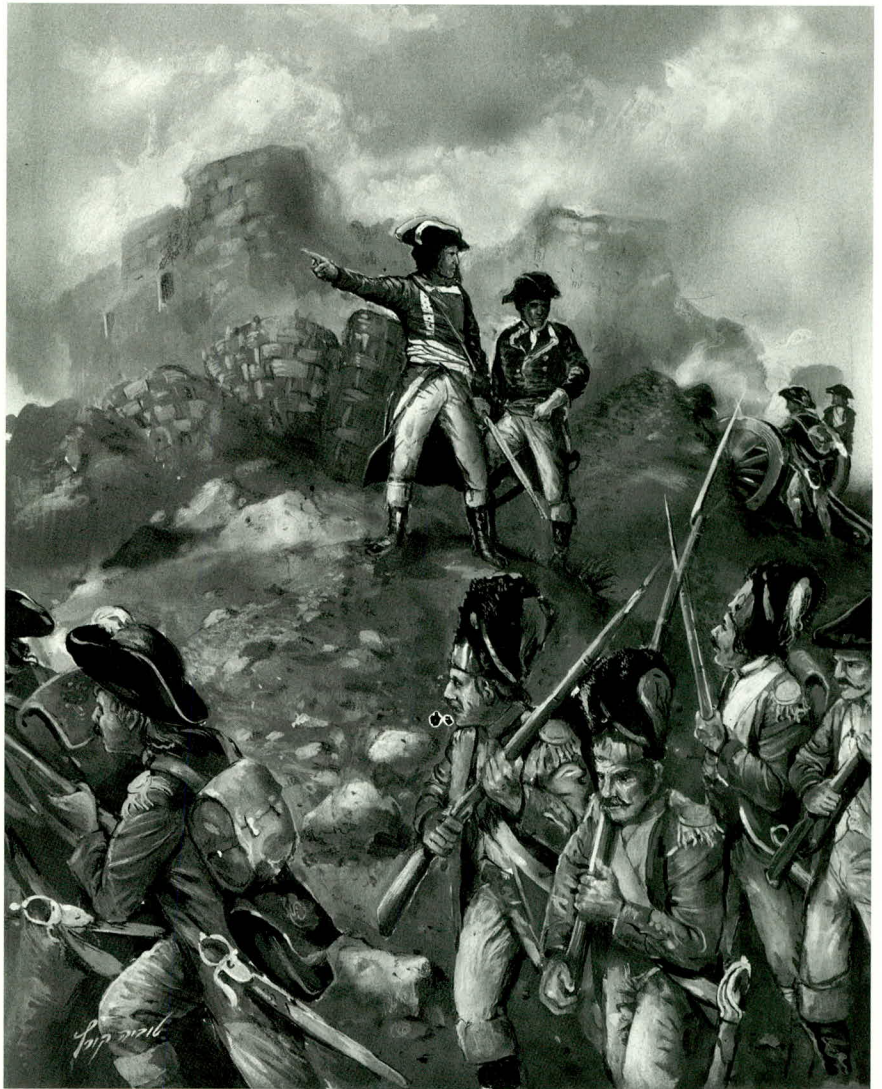
מפני מתקפות האינדיאנים.<sup>22</sup> גם המילטון ראה צורך חיוני בהקמתה של אקדמיה צבאית שתכשיר קצינים לפקד על כלל הכוחות האמריקאיים, ובכלל זה על יחידות המיליציה (אשר מפקדיהן מונו על ידי מושלי המדינות). המודל לאקדמיה צבאית שהמילטון ראה לנגד עיניו, היה ה-Kriegsakademie הפרוסי.<sup>23</sup>

מאמצייהם של וושינגטון ושל המילטון לבנות צבא סדיר וניסיונות השכנוע שלהם את הקונגרס בדבר הצורך בצבא מקצועי פתח ויכוח היסטורי והיסטוריוגרפי על מקומה של המיליציה בניצחון האמריקאי במהפכה, והביא לכישלון מאמצייהם של וושינגטון ושל המילטון. אחת הסיבות לכך היתה המהפכה הצרפתית והקמתו של "צבא ההמונים" (Levée en Masse) ב-1793. צבא זה הצליח להביס את אויבותיה של צרפת שאיימו על עצם קיומה של המהפכה. בארצות הברית היו מי שראו את "צבא ההמונים" כמקבילה האירופית של המיליציה האמריקאית.<sup>24</sup>

## ביסוס ווסט פוינט כאקדמיה צבאית

המאבק להקמתו של צבא מקצועי המגובה באקדמיה צבאית, הוכרע נגד וושינגטון והמילטון עם בחירתו לנשיא של תומס ג'פרסון (Jefferson), ב-1800. ג'פרסון היה חסיד הליברליזם והתנגד נחרצות לצבא קבע, בין השאר מחשש, שהחזקתו של צבא קבע גדול תהווה נטל כלכלי על החברה האמריקאית שרק החלה להתאושש מהמלחמה הארוכה עם בריטניה. עם זאת, צדדים אחרים באישיותו הפוליטית וההגותית של ג'פרסון תרמו להקמתה של אקדמיה צבאית.

ג'פרסון ראה את מקומו של הצבא בתוך המערכת הכלכלית הליברלית אליה שאף, וסבר כי יכולתו ההנדסית של הצבא עשויה לעזור להתפשטות ארצות הברית מערבה להרי האפאלצ'ים, וכן להגן על המתיישבים בספר האמריקאי. ב-1802 הורה ג'פרסון להפוך בית ספר ללימודי הנדסה, שהקים וושינגטון בווסט פוינט, בשנת 1794, לאקדמיה צבאית בה ילמדו בעיקר את מקצועות הנדסה, הביצור והארטילריה. שלושה מקצועות אלה נחשבו למקצועות



נפוליאון בקרב על עכו - שימש כחופת בכל האקדמיות הצבאיות במערב, ופרשניו, ובמיוחד זומיני, נחשבו להוגי הדעות הצבאיים החשובים של המאה ה-19, בעידן שלפני התנועה הרומנטית ובכורתו של קלאוזביץ. (ציור: טוביה קורץ)

האמריקאי הופך לצבא מקצועי, אשר אחד מהמאפיינים שלו תהיה הקמתה של אקדמיה צבאית להכשרת הקצונה האמריקאית. על דעותיו אלו חזר וושינגטון בנאומים שנשא בשלהי כהונתו כנשיא, במהלך 1796.<sup>21</sup>

המלצותיו של וושינגטון מצאו ביטוי בולט בדוח המילטון לקונגרס. עם זאת, המילטון, שהיה יותר פוליטיקאי מאשר וושינגטון, התאים את המלצותיו למציאות הפוליטית האמריקאית. לבניית מערכת המבצרים לאורך הספר האמריקאי היה אצל המילטון תפקיד כפול: הראשון, להתריע בפני מתקפה בריטית בצפון או צרפתית-ספרדית בדרום, ולאפשר את גיוס המיליציה; השני היה להגן על המתיישבים

ראשון בים, כשקו ההגנה השני יהיה מערכת ביצורי חוף. לפי תפיסתו של וושינגטון, הקמתו של צי חזק גם נועדה לשמור על הניטרליות של ארצות הברית מול המאבק האנגלו-צרפתי, וכן להגן על צי הסוחר האמריקאי.

למרות ההסתמכות העתידית על תפיסת המיליציה, וושינגטון טען, כי המיליציה הקיימת חייבת לעבור רה-ארגון מקיף, שיהפוך אותה למעין צבא מילואים, המאורגן והמאומן לפי השיטה האירופית ולא ישאיר אותה כייחודות מיליציוניות כפי שהיה בתקופת המהפכה.<sup>20</sup> ניתוח "הסנטימנטים" של וושינגטון גם מצביע על כך, שהוא קיווה לראות את הצבא



מדעיים, וג'פרסון כחסיד ההשכלה לא התעלם ממהות זו של המדע הצבאי. הוא גם הבין, כי את הגנתה של ארצות הברית יש להפקיד בידי של צבא, שאמנם יהיה קטן, אך מקצועי ומאומן היטב. הקמתה של האקדמיה הצבאית בווסט פוינט היתה אימוץ למעשה של מסקנותיהם של וושינגטון והמילטון. בתוך מספר שנים הפכה ווסט פוינט למקום המרכזי בו נלמד מדע המלחמה ולמקור לקצונה המקצועית האמריקאית.<sup>25</sup>

מפקדה הראשון של האקדמיה הצבאית בווסט פוינט היה ג'ונתן וויליאמס (Williams), אזרח אשר ראה את המקצוע הצבאי כמדע שיש לקדמו בעזרת למדנות וחקרנות. תוכנית הלימודים של ווסט פוינט שמה את הדגש בלימוד מקצועות ההנדסה האזרחית, גישה שהלמה את תפיסתו של ג'פרסון לשילוב הצבא בחברה. גישתם של וויליאמס וג'פרסון היתה, בעצם, גישתה של תנועת ההשכלה, אשר בפן הצבאי שלה ניסתה למצוא את חוקיה האוניברסליים של המלחמה.

שלב נוסף בהתפתחותה של ווסט פוינט כאקדמיה צבאית קשור למינויו של סילבנוס תאיר למפקדה, ב-1817. תאיר נחשף ללימודים צבאיים כבר בהיותו סטודנט, בתקופה בה היה נפוליאון בשיא כוחו. ב-1807 החל את לימודיו בווסט פוינט, והוסמך כקצין ב-1810. הוא השתתף במלחמת 1812 נגד בריטניה, ובשדה הקרב של החזית הצפונית זכה לבחון את פעולות הצבא בזמן המלחמה ממקור ראשון. מסקנתו היתה, כי הקצין האמריקאי אינו מוכשר לפיקוד על גייסות וכי מתחייבת רפורמה מקיפה בדרך הכשרתו. לאחר המלחמה תאיר הצליח להשיג מימון לנסיעה לצרפת, לשם הגיע לאחר תבוסת נפוליאון והחזרת הסדר הישן לאירופה. תאיר התרשם מה"אקול פוליטכניק" הצרפתי, שהיה אחד ממוסדות החינוך הצבאיים היוקרתיים באירופה, והביא עימו בחזרה לארצות הברית מאות חיבורים שעסקו בלימודים צבאיים, וכן את שיטת ההוראה הצרפתית.<sup>26</sup> יש לזכור, כי נפוליאון שימש כמופת בכל האקדמיות הצבאיות במערב, ופרשניו, ובמיוחד ז'ומיני (Jomini), נחשבו להוגי הדעות הצבאיים

החשובים של המאה ה-19, בעידן שלפני התנועה הרומנטית ובכורתו של קלאוזביץ (Clausewitz). זה הרקע להשפעתה של תנועת ההשכלה הצרפתית על הלימודים הצבאיים בארצות הברית.

תאיר הפך את ווסט פוינט למוסד אקדמי מהשורה הראשונה. אחת הדרכים לכך היתה הבאתם של חוקרים מחוץ למסגרת הצבאית ושילובם באקדמיה הצבאית. ספרים שנכתבו על ידי חוקרים אלה הפכו לספרי יסוד ברבות מהאוניברסיטאות בארצות הברית.

שלב נוסף בהתפתחות ווסט פוינט ובהתפתחותו של הצבא האמריקאי כצבא מקצועי החל עם בחירתו לנשיא של אנדרו ג'קסון (Jackson). ג'קסון נחשב בארצות הברית כגיבור לאומי לאחר הצלחותיו הצבאיות מול הבריטים ומסעות העונשין

## דניס מהן ראה בנפוליאון את החייל המושלם שלאחריו אין עוד מה ללמוד

שלו נגד האינדיאנים. נצחונו על הבריטים, ששמו מצור על ניו אורלינס, היה גולת הכותרת בקריירה הצבאית שלו והעלה לרמה חדשה את שאיפתם של אמריקאים רבים לראות מצביאים מנצחים בזירה הפוליטית.<sup>27</sup> התקופה שבין השנים 1829-1860 - ידועה בשם "הדמוקרטיה הג'קסונית" ומציינת את הרצון להקטנת המעורבות הפדרלית, הקטנת כוחה של האריסטוקרטיה הפוליטית והכלכלית, והגברת כוחו של האזרח הפשוט בחיים הפוליטיים והכלכליים של ארצות הברית. ג'קסון לא היה בן האריסטוקרטיה האמריקאית הוותיקה שיסדה את ארצות הברית, אלא בן למשפחה ענייה מוירג'יניה, שפילס את דרכו באיטיות במעלה המדרג החברתי.<sup>28</sup> הוא ראה את המיליציה כגוף אריסטוקרטי ולא דמוקרטי, שבחירת המפקדים בו נעשתה על פי המדרג הסוציו-אקונומי בחברה: אלה שהיו בעלי אמצעים היו יכולים, בעזרת תשלום, לפטור את עצמם משירות צבאי. לפיכך שאף ג'קסון ליצור גוף צבאי, בו ההיררכיה תהיה על בסיס מקצועי, ללא כל קשר למעמדו

החברתי של החייל או הקצין.<sup>29</sup> ג'קסון, כקצין במלחמת 1812, גם זכר את יכולתה המבצעית הנמוכה של המיליציה ככוח לוחם, ותחושתו - כמו התחושה בארצות הברית - היתה, כי הצבא המקצועי הוא זה שניצח במלחמה, או לפחות עמד איתן מול הצבא הבריטי המקצועי.<sup>30</sup>

אישיות חשובה נוספת שעיצבה את אופיו המקצועי של הצבא האמריקאי כפי שאנו מכירים אותו כיום, היא דניס מהן. מהן החל ללמד בווסט פוינט ב-1832, ואת השפעתו ניתן היה למצוא אף אצל הקצונה האמריקאית הבכירה שנלחמה במלחמת האזרחים (1861-1865). מהן היה בן טיפוחיו של תאיר, אשר זיהה את כשרונותיו האקדמיים עוד בהיותו צוער באקדמיה. לאחר סיום לימודיו נשאר מהן ללמד בווסט פוינט, וב-1824 נשלח לאירופה ללמוד על מהות האקדמיות הצבאיות, ובמיוחד בצרפת. מהן הפך לשליחו של תאיר במסגרת רצונו להכניס את אמות המידה הצרפתית לצבא האמריקאי.<sup>31</sup> מהן ראה בנפוליאון את החייל המושלם שלאחריו אין עוד מה ללמוד. אך מכיוון שנפוליאון לא השאיר אחריו שום הגות רצינית, מלבד קובץ קצר של אמרות מלחמה, השפעתו הרבה על מהן קשורה למפרשו העיקרי של נפוליאון - ז'ומיני.<sup>32</sup> ז'ומיני, שנזנח כיום שלא בצדק, היה ברובה של המאה ה-19 - הוגה הדעות הצבאי החשוב ביותר. זאת, גם מכיוון שרבים לא הבינו לעומקה את הפילוסופיה הצבאית של קלאוזביץ, מה עוד ויצירתו **על המלחמה (Vom Kriege)** תורגמה לאנגלית רק ב-1873.<sup>33</sup>

דניס מהן חיבר ספרים רבים בהנדסה אזרחית וצבאית. רבים מהם הפכו לספרי יסוד בבתי הספר להנדסה ברחבי ארצות הברית, ולמאגר הידע המקצועי של הקצין המקצועי, בדומה לספרות המקצועית אותה חייב לקרוא הרופא, העורך דין וכל בעל מקצוע אחר. מהן המשיך את מגמות ההשכלה הצרפתית וטען, כפי שטען ז'ומיני, כי הצבא הוא מקצוע מדעי, בעל מאגר ידע נצבר, הכפוף לחוקים אוניברסליים. הוא האמין, כי קצין מקצועי טוב חייב להיות בעל ידע נרחב במקצועות המדעיים, אך גם בקי בהיסטוריה צבאית,



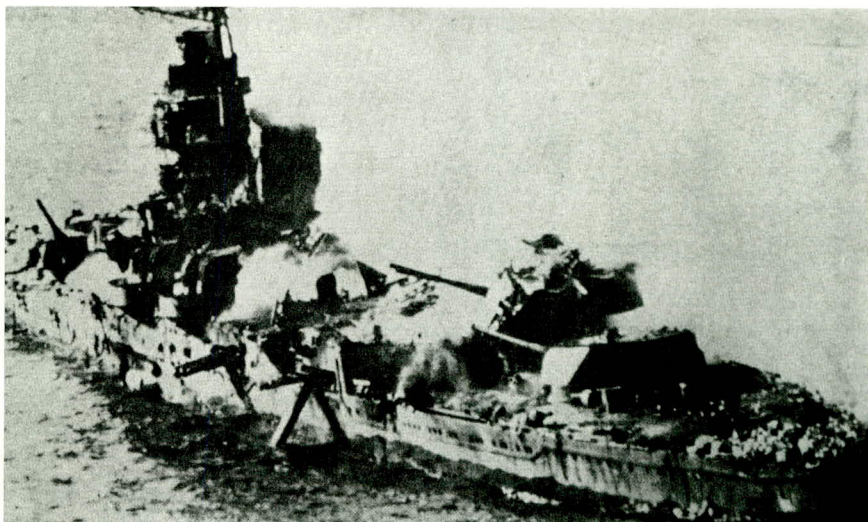


כקצונה מקצועית, על ידי החדרת המסורות האירופיות.

מהן, ובעקבותיו האלק, הושפעו רבות מהמחשבה הצבאית הצרפתית, אך שמור להם מקום של כבוד כחלוצי המאמץ ליצור ספרות ומחשבה צבאיים מקוריים בארצות הברית. הרפורמות של תאייר, יחד עם עבודתו האקדמית של מהן, משמשות כבסיס הראשוני להכשרת הקצונה המקצועית האמריקאית עד היום.

## סיכום

דרך ארוכה עשה הצבא האמריקאי מאז שהיה צבא סדיר וקטן שכלל אוסף של חובבנים, ועד לצבא שאנו מכירים כיום - צבא של מעצמת-על בעל אמצעי לחימה מהמתקדמים בעולם, עם יכולת פריסה מהירה בכל מקום ובכל זמן. כיום, כל קצין אמריקאי, בכל אחת מהזרועות, חייב להיות בוגר מוסד אקדמי, והקצונה המקצועית - בוגרת אחת מהאקדמיות הצבאיות: ווסט פוינט של צבא היבשה, אנאפוליס של הצי ושל המארינס, והאוניברסיטה של חיל האוויר. לאחר הסמכתם לקצונה ושירות צבאי חוזרים הקצינים לעוד שורה ארוכה של מוסדות צבאיים אקדמיים, להשלמת הכשרתם וחידוד מקצוענותם בתחום הפיקוד והמטה. דרך זו לוותה במאבקים קשים הקשורים לאופייה החשדני של האומה האמריקאית בכל כוח צבאי מאורגן וחזק. הצורך בצבא חזק ומקצועי הכריע, בסופו של דבר, את הכף לטובת צבא שיהיה בעל מערכת חינוך צבאית-מקצועית. רצונה של ארצות הברית להפוך למעצמת-על חייב גם רפורמות מקיפות במבנה הצבא ובמיקומו מחדש במערכת הפוליטית, הכלכלית והחברתית של ארצות הברית. עיצובו של הצבא האמריקאי כצבא מקצועי בעל חשיבה צבאית מקורית, הגיע לשיאו בתקופתם של תאייר כמפקד ווסט פוינט ושל מהן כמעצבה העיקרי של תוכנית הלימודים באקדמיה הצבאית. רפורמות חשובות אחרות, שגם הן הביאו לשיפורים ביכולותיו של צבא ארצות הברית, הן מעבר לתוכנו של מאמר זה.



הסירת היפנית הכבדה "מיקומה" עולה באש לאחר שהותקפה ממטוסים אמריקניים בקרב מידווי, 6 ביוני 1942

השפעותיו של מהן על הצבא האמריקאי בדורות שבאו לאחריו ניתנות לסיכום בשלושה תחומים עיקריים:

- לימוד מקצועי של תחום חקר ההיסטוריה הצבאית, כבסיס להבנת מהות המלחמה כמדע וכאמנות.
- הדגשת ההתקפה כצורת הקרב החזקה

## כל קצין אמריקאי, בכל אחת מהזרועות, חייב להיות בוגר מוסד אקדמי, והקצונה המקצועית - בוגרת אחת מהאקדמיות הצבאיות

ביותר בניהול המלחמה (בניגוד לקלאוזביץ, שהדגיש את ההגנה כצורת הקרב החזקה ביותר). ואמנם, בבחינת המלחמות של ארצות הברית, החל מהמלחמה נגד מקסיקו (1846) ועד היום, אנו מוצאים, כי מלבד מתקפת הפתע על פרל הרבור, הצבא האמריקאי פעל תמיד במגמת התקפה. גם בחודשים הראשונים שלאחר פרל הרבור חיפשה ארצות הברית את הדרכים כיצד לקחת את היוזמה לידיה. זאת, בניגוד לצבאות מערביים אחרים, דוגמת צרפת, שהחליפו את ההתקפה בהגנה. ■ עיצובה של הקצונה האמריקאית

וכי אין מקום לחובבנות צבאית, קרי למיליציה.<sup>34</sup> מהן החדיר את אמונתו זו בקצונה האמריקאית והביא את חניכיו, שנלחמו במלחמת האזרחים, לראות את עצמם כקצינים מקצועיים, ואת צבא הקבע כדרך חיים.

מהן הקים בווסט פוינט את "מועדון נפוליאון", בו נפגשו הצוערים וניתחו בהדרגה סוגיות טקטיות ואסטרטגיות הקשורות במלחמות נפוליאון. זאת, תוך הסתייעות בספריו של ז'ומיני, שתורגמו לאנגלית בארצות הברית עוד לפני מלחמת האזרחים. רבים ממפקדי הצבא העתידיים של ארצות הברית השתתפו בסמינרים של מהן. ניתוח שיטות הלחימה של שני הצדדים במלחמת האזרחים האמריקאית, מצביע על חזרה למערכות נפוליאון - דוגמה נוספת לחשיבות הרעיונות שהחדיר מהן לווסט פוינט. לפי עזר גת, "מצביאים משני המחנות יצאו לקרב כשבידם האחת חרב ובאחרת [ספרו של] ז'ומיני".<sup>35</sup>

אחד מתלמידיו הבולטים ביותר של מהן היה הנרי האלק (Halleck), שהיה מבכירי המפקדים של צבא הצפון במלחמת האזרחים, ולאחר המלחמה היה מפקדו הכללי של הצבא האמריקאי. כמו מורהו, גם האלק היה חסיד של ז'ומיני, אך בספרו **Elements of Military Art and Science**,<sup>36</sup> לצד השפעותיהם של ז'ומיני ושל מהן, ניכר ניסיון להתאים את המחשבה הצבאית הצרפתית למציאות הצבאית האמריקאית.





24. Russell F. Weigley, *ibid*, p. 25.
25. Office of the Chief of Military History – United States Army, **American Military History**, pp. 117-118.
26. עזר גת, **מקורות המחשבה הצבאית המודרנית**, עמ' 221–222.
- Harold D. Langley, cMilitary Education and Training”, p. 1530
27. Richard Hofstadter, **The American Political Tradition**, Vintage Books, New York, 1989, p. 64
28. לסקירה ביוגרפית פוליטית קצרה על ג'קסון ראה: Gary B. Nash, **The American People – Creating a Nation and a Society**, New York, 1994, pp. 391-399.
29. Russell F. Weigley, *ibid*, p. 38.
30. Office of the Chief of Military History – United States Army, *ibid*, p. 149.
31. Russell F. Weigley, *ibid*, p. 43
32. ז'ומיני השפיע רבות על הוגה דעות חשוב אחר – אלפרד מהן, בנו של דניס מהן. מהן הבן כתב חיבורים חשובים בתחום האסטרטגיה הימית והשפיע רבות על האסטרטגיה הימית של ארצות הברית, רוסיה, גרמניה ויותר מכל – של יפן. ניתן לומר כי מהן השליך מחיבורו של ז'ומיני על ניהול מבצעים ביים. את השפעתו של מהן בתחום זה ניתן למצוא במאה ה-20, בניהול המלחמה ביים במהלך מלחמת העולם השנייה – הן בזירת האוקיינוס האטלנטי והן בזירת האוקיינוס השקט. בחינת האסטרטגיה הימית של ארצות הברית לאחר מלחמת העולם השנייה – במהלך המלחמה הקרה ואף לאחריה – מוכיחה כי תורתו של מהן ממשיכה להדריך את הצי האמריקאי ואת מעצבי המדיניות בושינגטון. הרלוונטיות של מהן הופכת גם את ז'ומיני לרלוונטי. לכך חשיבות גם נוכח העובדה שקיימת אסכולה היסטורית צבאית הטוענת כי קלאוזוויץ כבר אינו מתאים למציאות הפוליטית שלאחר המלחמה הקרה. ג'ון קיגן, אחד המובילים באסכולה זו, טוען כי המלחמה היא לא המשך המדיניות באמצעים אחרים כפי שטען קלאוזוויץ, אלא המשך התרבות באמצעים אחרים. ראה: ג'ון קיגן, **תולדות הלחימה**, הוצאת דביר, תל אביב, 1996, עמ' 19–66; טל טובי, “אמצעי לחימה כמכשיר במדיניות חוץ – נושאת המוסים כמקרה מבחן”, אצל: יעקב זיגדון, שלמה הומינר (עורכים), **תכנון בניין הכוח בצבאות העולם – ניתוחי אירוע, המכללה לפיקוד ומטה, צה"ל**, 2004, עמ' 51–67.
33. על הגותו של ז'ומיני ראה: יהודה ואלך, **תורות צבאיות – התפתחותן במאות ה-19 וה-20**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1977, עמ' 15–29; עזר גת, **שם**, עמ' 91–114; John Shy, “Jomini”, in: Peter Paret (ed.), *ibid*, pp. 143-185.
34. Russell F. Weigley, *ibid*, pp. 44-45.
35. עזר גת, **שם**, עמ' 223.
36. Henry Halleck, **Elements of Military Art and Science**, 1846.
- ביסטוריה הצבאית של ארצות הברית; ארנולד מוזכר בשמו אך אין תמונה שלו.
13. Washington to the President of Congress (9/2/1776), in: Jones Viles (ed.), **George Washington – Letters and Addresses**, The Sun Dial Classics, New York, 1909, pp. 82-85; Washington to the President of Congress (2/9/1776), *ibid*, p. 103.
14. Harold D. Langley, cMilitary Education and Training, in: John E. Jessup and Louis B. Ketz (eds.), **Encyclopedia of the American Military** (vol. 3), Scribners, New York, 1994, p. 1525.
15. למהלך הקרב ומשמעותיו האסטרטגיות ראה: Office of the Chief of Military History – United States Army, **American Military History**, Center of Military History, Washington D.C., 1969, pp. 82-84.
16. הספרות על המהפכה האמריקאית ומהלכיה הצבאיים ענפה. לסקירות כלליות ראה: Stephen Conway, **The War of American Independence 1775-1783**, E. Arnold, London, 1995, pp. 73-99; Robert A. Doughty et al., **Warfare in the Western World (vol. 1) – Military Operations from 1600 to 1871**, D. C. eath Company, Lexington, 1996, pp. 132-169; James K. Martin et al., “The War of the American Revolution”, in: **Encyclopedia of the American Military**, (vol. 1), pp. 545-591; Office of the Chief of Military History – United States Army, **American Military History**, pp. 41-98.
17. גיורא קולקה, **חירויות הפרט והמבנה החוקתי בדמוקרטיה פדרלית**, האוניברסיטה הפתוחה, תל אביב, 1987, עמ' 92.
18. 1794 – פרץ “מרד הוויסקי” שנבע מסירובם של אמריקאים רבים להכיר בסמכותה של הממשלה הפדרלית ומראיתם בשלטון הריכוזי גורם המגביל את חירותם האישית. וושינגטון נאלץ להפעיל את הצבא לדיכוי המרידה במדינות פנסילבניה וירג'יניה. ראה: ארנון גוטפלד, **תחילתה של אומה – יישום הרעיון החוקתי בארה"ב, 1776–1800**, אוניברסיטת תל אביב הוצאה לאור, תל אביב, 1989, עמ' 408.
19. John C. Fitzpatrick (ed.), **The Writings of George Washington from the Original Manuscripts Sources, 1745-1799** (vol. 26), Government Printing Office, Washington D.C., 1937, pp. 378-398.
20. Russell F. Weigley, **Towards an American Army – Military Thought from Washington to Marshall**, Columbia University Press, New York, 1962, pp. 10-12.
21. Washington’s Farewell Address (19/9/1796); Annual Message to Congress (December 1796), in: Walter Millis (ed.), **American Military Thought**, bobs-Merrill Company, Indianapolis, 1966, pp. 67-73.
22. Office of the Chief of Military History – United States Army, **American Military History**, pp. 102-108.
23. עזר גת, **מקורות המחשבה הצבאית המודרנית**, עמ' 221.
1. תא”ל יעקב זיגדון, סא”ל אמירה רביב, “אקדמיה צבאית – סימן היכר המובהק לצבא מקצועי”, **מערכות**, 390, 2003, עמ' 48.
2. עזר גת, **מקורות המחשבה הצבאית המודרנית**, הוצאת מערכות, תל אביב, 2000, עמ' 31–32.
3. מונטקוקולי היה אחד המצביעים העטורים ביותר של הקיסרות האוסטרית. הוא הצטרף לצבא הקיסרי ב”מלחמת 30 השנה” ופיקד על הצבא האוסטרי בשורה של קרבות, אשר החשובים שבהם היו נגד העות'מאנים (1664) ונגד צרפת (1673 ו-1675). מערכותיו נגד הצרפתים שימשו כמודל לניהול מוצלח של מערכות התמרון שהיו אופייניות לתקופה שבין סיום “מלחמת 30 השנה” ובין מלחמת המהפכה הצרפתית (1648–1794). ב-1688 הוא מונה לנשיא מועצת המלחמה הקיסרית האוסטרית. על הגותו הצבאית ראה: Gunther E. Rothenberg, “Maurice of Nassau, Gustavus Adolphus, Raimondo Montecuccoli and the ‘Military Revolution’ of the Seventeenth Century”, in: Peter Paret (ed.), **Makers of Modern Strategy**, Princeton University Press, Princeton, 1986, pp. 59-63; עזר גת, **שם**, עמ' 23–30.
4. מוריס דה סאקס, **עיניים באמנות המלחמה**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1980, עמ' 25–26.
5. פרידריך הגדול, **הוראות למצביאים**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1979, עמ' 50.
6. עזר גת, **שם**, עמ' 54–55.
7. Amos A. Jordan, “Officer Education”, in: Roger W. Little (ed.), **Handbook of Military Institutions**, Sage Publications, Beverly Hills, 1971, p. 211.
8. על המחשבה הצבאית בתקופה ראה: R. R. Palmer, “Frederick the Great, Guibert, Bulow: From Dynastic to National War”, in: Peter Paret (ed.), *ibid*, pp. 91-119; Peter Wilson, “Warfare in the Old Regime 1648-1789”, in: Jeremy Black (ed.), **European Warfare 1453-1815**, St. Martin’s Press, New York, 1999, pp. 69-95.
9. Dave R. Palmer, **The Way of the Fox – American Strategy in the War for America 1775-1783**, Greenwood Press, Westport, 1975, pp. 10-11.
10. על ניהול המלחמה על ידי וושינגטון ראה: Russell F. Weigley, **The American Way of War – A History of United States Military Strategy and Policy**, Indiana University Press, Bloomington, 1973, pp. 3-17.
11. Thomas R. Phillip (ed.), **Roots of Strategy – The 5 Greatest Classics of All Times** (vol. 1), Stackpole Books, Harrisburg, 1985, pp. 343-344.
12. לושינגטון היה עוד קצין אחד, מהמוכשרים ביותר, בשם בנדיקט ארנולד (Arnold), אך הוא ערק לצד הבריטי בשנת 1780. קודם לכן זכה ארנולד לניצחון גדול על הבריטים בסרטוגה, בשנת 1777. לפיכך היחס אליו בזיכרון ההיסטורי האמריקאי הוא דו-ערכי. בחדר האוכל של הצוערים באקדמיה בווסט פוינט, תלויים דיוקניהם של כל המצביאים המהוללים





# על משחקי המלחמה במכללה לפיקוד ומטה

אל"ם (מיל') ד"ר דני אשר

סקירת ההתפתחות של משחקי המלחמה והתרגילים בבית הספר לפו"ם, ואחר כך במכללות הצבאיות, מתארת פן נוסף של השינויים אותם עברו הצרכים, המשימות, החשיבה ותורת הפעלת הכוח בצה"ל במהלך יובל השנים האחרונות.

כבר בצוות ההקמה, ששקד על בניית תוכנית הלימודים בבית הספר לפיקוד ומטה, בשנים 1951–1953, חפשו חבריו דרך לשלב בה את נושאי עבודת המטה והפיקוד הקרבי. בעוד שבחלק מבתי הספר הצבאיים המקבילים באנגליה<sup>4</sup> ובצרפת מסתפקים בלימוד עבודת המטה, הדגם שעמד לנגד עיניהם היה דווקא הדגם

משחקי מלחמה המביימים שדה קרב ושני צדדים לוחמים היו בשימוש מאז אמצע המאה ה-17. החל מהמחצית השנייה של המאה ה-18 הם הפכו לאמצעי הדרכה צבאי מובהק.<sup>1</sup> מאז, משחקי המלחמה הפכו להיות חלק מנוהלי הקרב המשמשים להכנת הכוח הצבאי למלחמה. באמצעותם מתרגלים מפקדים קבלת החלטות במצבים המדמים את המלחמה.

משחקי מלחמה משמשים בשלושה תחומים צבאיים:

- אמצעי עזר לחקר ביצועים שנועד לסייע בתחומים של פיתוח אמצעי לחימה ובפרייקטים של הצטיידות ובניין הכוח.
- סיוע בגיבושה של תורת לחימה, מבנה הכוח והתכנון האופרטיבי בכל הקשור לשדה הקרב הנוכחי והעתיד.
- אימון מפקדים ומפקדות בכל הרמות בתהליכים, בעבודת מטה ובפיתוח החשיבה הטקטית והמערכתית.<sup>2</sup>

מאז הקמתו של בית הספר לפיקוד ומטה, לפני כחמישים שנה, ועד ימינו אלה, משמשים משחקי המלחמה בתרגילים השונים בכל המגמות כאמצעי עיקרי ללימוד ותרגול עבודת המטה ויכולת הפיקוד והשליטה. זאת, הן במהלכים של נוהל קרב (בטרם הקרב) והן בניהול הקרב עצמו (במהלכו). נושאי התרגילים, סיפור המעשה והמטרות והמשימות השתנו בדרך כלל במקביל, או עוד לפני השינויים שחלו באופי המשימות העתידיות והעתידיות של צה"ל במהלך אותן שנים. גם שיטות ההפעלה וההרצה של התרגילים השתנו: מאמצעים ידניים פשוטים, למערכות שנשענו על בסיסי מידע אנושיים, ואחר כך – עם הרחבת השימוש במחשבים – למערכות נתמכות מחשב.<sup>3</sup>

משחקי מלחמה המביימים שדה קרב ושני צדדים לוחמים היו בשימוש מאז אמצע המאה ה-17. החל מהמחצית השנייה של המאה ה-18 הם הפכו לאמצעי הדרכה צבאי מובהק.<sup>1</sup> מאז, משחקי המלחמה הפכו להיות חלק מנוהלי הקרב המשמשים להכנת הכוח הצבאי למלחמה. באמצעותם מתרגלים מפקדים קבלת החלטות במצבים המדמים את המלחמה.



מדריך בפו"ם

מאז הקמתו של בית הספר לפיקוד ומטה, לפני כחמישים שנה, ועד ימינו אלה, משמשים משחקי המלחמה בתרגילים השונים בכל המגמות כאמצעי עיקרי ללימוד ותרגול עבודת המטה ויכולת הפיקוד והשליטה

האמריקאי של פורט לונוורת, העוסק גם בצד המעשי של תורת הפיקוד.

שיטת הלימוד אותה תכנן צוות ההקמה של פו"ם כללה שני נדבכים עיקריים:

- **הנדבך התיאורטי** ובו דיונים והרצאות על החומר הצבאי התורתי, וכן שיעורי השלמה כמו הבעה בכתב ובעל פה, היסטוריה צבאית, גיאוגרפיה צבאית של המזרח התיכון ועוד.





■ **הנדבך המעשי** – שעיקרו תרגול עבודת המטה, שמטרתה המוצהרת היתה הכנה לתפקידי מג"ד ומעלה. בנדבך זה צריך היה לשלב את הרמה החטיבתית, וכן את תורת הלחימה והפיקוד הפרטני ברמת הפלוגות. הצוות נתבע למעשה לעסוק בהקניית תורת הלחימה מרמת המ"פ ועד למח"ט.

רוב התרגילים שנכתבו בשנים הראשונות עסקו ברמה החטיבתית, וטיפולו בבעיותיו של צה"ל לאורך גבולות 1948. כבר באותה עת עלה הצורך לעסוק בזירות הלחימה הצפויות השונות, ובכל צורות הקרב. צורך זה הביא להכפלת מספר התרגילים, ששמשו כמנוע לחשיבה האופרטיבית: נושאים השונים שתורגלו עלו לראשונה בצה"ל על שולחן התכנון ברמה של תכנון מעשי; הם היו ניסוי ביצירת בעיות בניהול הקרב, שדומו בעזרת מנהלת שהזרימה אירועים והזמינה תגובות. ברשימת הבעיות עלו נושאים שונים של ניהול הקרב כמו שינוי משימה, איגודי כוחות משתנים, שינוי מאמצים ועוד. התרגילים השונים עברו שדרוג מדי קורס, בהתבסס על ההתנסות ולקחי הקורס הקודם.

אחד הנושאים המרכזים שהעסיקו את כותבי התרגילים היה פתרון בית הספר, שעיקרו דרך הפעולה המומלצת. כבר אז היו לא מעט ויכוחים אם קיים צורך בפתרון כפוי, או שיש מקום לחשיבה מקורית.

הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף משה דיין, עקב אחר התרגילים וניצל אותם לטובת כלל צה"ל, בעיקר בכל הקשור לפיתוח החשיבה של סגל הפיקוד הבכיר.<sup>5</sup> מינוי מפקדי פו"ם, לאחר ששימשו בתפקידים של ראש מחלקת תורת הלחימה במה"ד וראש מחלקת המבצעים באג"ם, איפשר הטמעה של תורת עבודת המטה במטות החטיבות, האוגדות והפיקודים בשלבים של טרם קרב ובמהלכו, ושל תפיסתו המבצעית ותכנונו האופרטיביים של צה"ל.

לאחר הרצה בשנים הראשונות, עברו מפקד בית הספר וצוות מדריכיו לעסוק בנושא של העלאת רמת התרגילים מרמת החטיבה כעוצבת יסוד לרמת האוגדה המשימתית. התרגילים הותאמו למהלכים מערכתיים ואסטרטגיים, שסייעו לשיפורה

של רמת החשיבה הצבאית. הם עסקו מאז, בין השאר, ב"מקרה הכלל" ובתפיסת המלחמה הכוללת של צה"ל. האוגדה המשימתית שהופעלה זו לראשונה במבצע "קדש" איפשרה, במבנה המשתנה שלה, גמישות מחשבתית רבה. שילובה במתכונת העיקרית של תרגילי פו"ם נתן יכולת למצות את הכוח לבנות אוגדות שונות על פי הצרכים הייחודיים של הקרב המתוכנן.

בראשית שנות ה-60 של המאה ה-20 הוסב מערך האימונים של צה"ל, ובמקביל גם של פו"ם, ל"אימון המשימתי", שעיקרו תרגול הכוחות במשימותיהם הייעודיות. היה זה אך טבעי, שהשיטות ודרכי העבודה שגובשו באותה עת הוטמעו ביחידות באמצעות עשרות בוגרי פו"ם, שהפכו במהרה לסגלי הפיקוד של צה"ל במטות, בזרועות וביחידות השונות. רבים מהם



לקחו מאוחר יותר חלק במערכות ישראל, בהן יישמו את הנלמד.

מפקדי פו"ם עסקו רבות בבנייה מחדש של התרגילים ברמת החטיבה והאוגדה, שהיו לב מערכת ההדרכה והעשייה בפו"ם. התרגילים הותאמו ליעדים ולמשימות האופרטיביות של צה"ל, ולשינויים הצפויים בזירות הלחימה, לסדר הכוחות המתעצם של האויבים ולהתפתחות המתוכננת במבנה ובארגון של הצבא. כל אלה חיייבו איפיון וכתבייה מחדש של רוב החומר הלימודי בפו"ם.

נסיונות לקבל הנחיות ודגשים מהמטה הכללי לתכנים, לכוונים ולמגמות של צה"ל, לא צלחו. מפקד פו"ם וצוות המדריכים נאלצו אפוא לגבש בעצמם את הבעיות ואת פתרונותיהן: בכדי שאפשר יהיה להכשיר את בוגרי בית הספר

למשימות עתידיות, "נבנה" סד"כ צה"ל העתידי שכלל גם יחידות ואמצעי לחימה שהיו עדיין בפיתוח. זאת, נוכח העובדה, שבאותן שנים לא הצטיין צה"ל בתכנון רב-שנתי, ומגמות שהסתמנו לא טופלו אלא בפו"ם. כך, למשל, תרגילי פו"ם כללו שילוב של גדודי תותחים מתנייעים שביצורם הוחל באותה עת. כן הם כללו שילוב של טילים מונחים קרקע-קרקע, כמו "לוז" שפותח באותה תקופה (הטיל), שהופעל על ידי התותחנים, פותח בהמשך לטיל ים-ים "גבריאל", שהביא להצלחה המבצעית של חיל הים במלחמת יום הכיפורים). בנוסף, "הופעלו" בתרגילי פו"ם, לראשונה, מסוקי סער, ששימשו את הכוחות במבצעים משולבים.

להכנת התרגילים קדמו דיונים ממוקדים של המדריכים, בהם גובש המתווה ונקבעו דרכי ההוראה והניהול. התרגילים חודשו אורענו מדי שנה. במטרה לחוש את צרכי הצבא, יצאו קבוצות של מדריכי פו"ם, לעוצבות צה"ל, שם עסקו בלימוד ובהכרה מצד אחד, ובהעברת השתלמויות למפקדות השונות בכל הקשור לעבודת מטה, מצד שני.

מתווי התרגילים עסקו, למעשה, במתארי הלחימה שאפיינו שנים לאחר מכן את מלחמת ששת הימים: תרגילי ההגנה התבססו על מודלים של פיקוד הדרום להגנה מול התקפה מצרית אפשרית מתוך סיני. תרגילי ההתקפה עסקו בהבקעת מערכי המצרים בקדמת סיני, מערכים אותם החלו המצרים לבנות בפתחת אום כתף ובפתחת רפיח, על פי תורת הלחימה הסובייטית שאומצה על ידם באותה עת. כמודלים לתכנון שמשו מערכים שנחפרו בפועל על ידי צה"ל בנגב. התכנון המפורט בתרגילי פו"ם דמה, בסופו של דבר, למבצעים הצבאיים של אותה המלחמה, כמו הבקעת מערך אום כתף. תרגילים אחרים דימו מבצעים משולבים בעומק שטח האויב ולחימה בשטח בנוי, דוגמת הלחימה בירושלים באותה מלחמה.<sup>6</sup>

לוחות הזמנים של התרגילים דימו את השיטה אותה אימץ צה"ל באותה עת בתרגילי הגייסות: גיוס הכוח, יציאתו לתרגיל מלא, וסיומו בתרגיל אש. התרגילים כללו גם עבודת הכנה ותרגול במהלך הלילה, וגולת הכותרת שלהם היתה





תרגיל דו-צדדי בו "לחמו" חניכי פו"ם במפקדת שדה של חטיבה אמיתית.

בסיוורים המכינים לפני כל תרגיל, ובמהלכו, קבלו חניכי פו"ם תמונה מלאה של כל זירות הלחימה.<sup>7</sup> כך יצא, שכל חניך בוגר פו"ם הכיר באמצעות התרגילים את כל זירות הלחימה, ואת צבאות האויב בגזרות השונות.

השנים שלאחר מלחמת ששת הימים חייבו הסבת התרגילים והתאמתם למרחבי לחימה אחרים.<sup>8</sup> לא עוד תרגול של עלייה לרמת הגולן או חדירה למרחבי התמרון של חצי האי סיני; בפו"ם, כבצה"ל כולו, החלו עוסקים בתרגול של הגנת רמת הגולן, בהיערכות האופטימלית בחזית תעלת סואץ, בתכנונים של התקפה לעבר עומקן של החזיתות, ובמבצעים מיוחדים, בדומה לאלה שאיפיינו את פעילות צה"ל במלחמת ההתשה. לקחי מלחמת ששת הימים ומלחמת ההתשה יושמו בפו"ם בעיקר בהתבסס על הניסיון שנרכש על ידי מדריכים שהגיעו למכללה משדות הקרב.

בפו"ם, בפקודו של תת-אלוף (לימים אלוף) קלמן מגן, פותחה החשיבה הטקטית והאסטרטגית של החניכים, תוך שימת דגש על עבודת מטה בנוהל הקרב ובניהולו, ובעיקר על תפעול המפקדות. מגן ניסה להנחיל לחניכים מניסיונו הרב בנושא זה, כקצין האג"ם של אוגדה 84, אוגדתו של האלוף טל במלחמת ששת הימים. הדרך להטמיע את הניסיון שנרכש היתה באמצעות תרגילים שבהם שולבה סימולציה שיועדה לשקף את המציאות. מפקד בית הספר שקד על פיתוח מודלים ריאליים של הכנת המפקדה על אמצעייה לקרב ותפקודה בתוכו. במהלך התרגיל התבצעו דימויים של נוהל קרב, תוך הקפדה על לוחות זמנים, משמעת הפעלה "בשדה", ביטחון שדה וביטחון קשר, כולל שימוש במלקודים. תשומת לב רבה הוקדשה ל"פרוצדורות" של עבודת המטה בטרם קרב, והושם דגש על הכנת עזרים מאירי עיניים שחייבו, בדרך כלל, לוחות ענק וטבלאות; באמצעותם הגיעה הערכת המצב ותוצריה לשיאה.

בשנה שלפני מלחמת יום הכיפורים תרם פו"ם, בעיקר באמצעות התרגילים שהתקיימו בו, תרומה משמעותית לגיבוש

התשובות שצה"ל נתן לכוחות התוקפים במהלך המלחמה. חניכים ומדריכים בפו"ם לקחו חלק בפעילות יחידותיהם<sup>9</sup> לאורך כל השנה, במסגרת של מינויי משנה. הפעילות האינטנסיבית של צה"ל במסגרת כוננות "כחול לבן", באפריל-מאי 1973, הביאה להשתלבותם של חניכים ומדריכים אלה בתרגילים ובהקמת יחידות חדשות, כולל אוגדתו של האלוף דן לנר בפקוד הצפון.

ההיכרות האינטנסיבית עם זירות הלחימה ועם צבאות ערב השונים, תרמה פעם נוספת תרומה ישירה לחניכים ולמדריכים, שיצאו מכאן לחזיתות ברמת הגולן ובסיני. התמקדותם בפו"ם בתרגילים ובעבודת המטה, איפשרה להם להחזיר את יחידותיהם לכשירות במלחמה.<sup>10</sup>

מלחמת יום הכיפורים ובעיקר הנסיגה בשלבים ממרחבי סיני, גרמה להתיישנותו המהירה של חומר ההדרכה של פו"ם. התרגילים שנמצאו במכללה ממחזורי העבר יצאו מכלל שימוש, והיה הכרח להכין חומר חדש שיתאים ללקחי

## על אף הלקחים הרבים בתחום עבודת המטה, תרגילי פו"ם המשיכו להתרכז ב"פרוצדורות" של נוהל הקרב

המלחמה, לשינויים בגזרות הלחימה ולצרכים האופרטיביים החדשים. כתוצאה מלקחי המלחמה עסקו תרגילי פו"ם, זו לראשונה, ברמת הגייס.

על אף הלקחים הרבים בתחום עבודת המטה, תרגילי פו"ם המשיכו להתרכז ב"פרוצדורות" של נוהל הקרב. שלבי הערכת המצב עד להגעה לתכנית, תפסו כמעט את כל זמן התרגיל. נוספו עוד ועוד דוברים ועוד ועוד סעיפים. מלבד המפקד וכל עוזריו הבכירים, עלו לדוכן המרצים בעלי תפקידים זוטרים, כמו קצין האב"כ וקצין הל"א. נוהל הקרב הורחב עד לשבועיים תמימים, ורק זמן מועט, אם בכלל, הוקדש לניתוח מהלכים באמצעות משחק מלחמה – וגם זאת בטכניקה של אירועים ותגובות על גבי מפה או "שולחן

חול". ספר עבודת המטה בנוהל הקרב תפח למימדי ענק, בעוד שזה שהיה אמור לעסוק בנוהל הקרב במהלך ניהול הקרב, לא נכתב אף פעם.<sup>11</sup> התרגילים שמרו על המתכונת שעוצבה עוד לפני מלחמת יום הכיפורים, ובכלל זה דימוי מפקדות גדולות ומסורבלות. הדבר גרם להקדשת זמן רב לדיונים על המפקדות, במקום להקדיש את הזמן לנושאי קבלת החלטות בזמן קצר, כמשתמע מהצרכים המיוחדים של שדה הקרב המודרני. התרגילים, שנמשכו בדרך כלל כשבועיים, עסקו בצורת קרב אחת, נוהלו כדיונים בהנחיית מדריך, והסתיימו על פי רוב בפקודת היציאה ללחימה.

מרחבי סיני, שהלכו והצטמצמו עם הסכמי הביניים והסכם השלום עם מצרים, היטו את המערכת הצבאית החושבת, ויחד אתה את לב התרגילים, לגזרות אחרות. חזית רמת הגולן, ובמקביל השטח ההררי והבנוי של לבנון, תפסו את מקומו של המדבר. הלחימה בארגוני גרילה וטרור הפכה להיות נושא מרכזי בפן התיאורטי של לימוד המחשבה הצבאית. צה"ל, ופו"ם כחלק ממנו, החלו להתכונן למלחמה אפשרית עם ארגוני הפח"ע בלבנון.

מלחמת "שלום הגליל", ששילבה בתוכה את כל סדר הכוחות הסדיר וחלקים גדולים של מערך המילואים, היתה אמורה להביא לתמורה בפרקים הנלמדים בפו"ם ובתוכנם, וכן בדרך ניהולם של התרגילים. למרות זאת, עברו עוד כמה שנים בטרם הוכנסו שינויים כאלה למכללה. תכנית הלימודים בפו"ם המשיכה לכלול תרגילי מטה אשר החלו מרמת החשיבה והסתיימו ברמת הגייס והפיקוד המרחבי. התרגילים רועננו, וחלקם אף שונה בהתאם לראייתם המבצעית של מפקד פו"ם ומדריכיו. בתקופתו של תת-אלוף אביגדור קהלני כמפקד פו"ם עוצבה מערכת תרגילים אשר הובילה לתרגיל מסכם גדול, שנקרא "דרור". תרגיל זה הביא את החניכים לעסוק בכל צורות הקרב שנלמדו במהלך שנת הלימודים, ואיפשר תרגול החניכים בכל תפקידי הפיקוד. נבחנו בו שלבי ההגנה, ניהול קרבות השהיה ונסיגה, והתקפת נגד ומתקפה אל תוך שטח האויב.<sup>12</sup>

הלקחים שהצטברו ברמת המטה הכללי החלו להניע תהליכים חדשים בסוף שנות ה-80 של המאה ה-20, שהיו פועל יוצא







של הניסיון שהצטבר סביב עבודת המטה בנהלי הקרב ובמהלך הקרב עצמו. כך החלה לחלחל ההכרה, כי יש לשנות את שיטת הפיקוד ל"פיקוד מוכוון משימה", ולשים את הדגש על נושאי קבלת ההחלטות בלוח זמנים קצר ובאילוצים של שינוי משימה – לעתים שינויים בלתי מתוכננים – הקיימים בשדה הקרב.

צוות הפו"ש במה"ד הצליח לשכנע את ראשי מה"ד, האלופים יוסי פלד, יצחק מרדכי ודורון רובין, כי השינוי בשיטת העבודה ובדרכי הטמעתה צריך לכלול את צה"ל כולו, ובכל מקרה הוא צריך להתחיל בבית האולפנה – במכללה לפיקוד ומטה. התוצאה היתה כינונו, ב-1987 של צוות הקמה לקורס במתכונת אחרת, פו"ם "ברק".

במבנה המתוכנן של הקורס החדש הוחלט כי שתי אבני היסוד עליהן תיבנה התכנית יכללו פרק של "לחימה" ופרק של "פו"ש". על בסיסם יילמד פרק של מבנה וארגון הכוח, ובהמשכו – פרק נוסף של הכשרה ואימונים. כשלב המסכם את כל פרקי הלמידה יועברו תרגילים, או "סדרות תרגילים", שימצו את כל שנלמד בפרקים הקודמים בדרך של תרגול פיזי.

התפיסה הרעיונית הנוגעת לתרגילים בפו"ם קבעה, שסדרות התרגילים<sup>13</sup> ייערכו בשלבים המתקדמים של הקורס, ומטרתן תהיה לשמש מְנַשָּׂא (פלטפורמה) באמצעותו יטמיעו החניכים את כל שלמדו בשלבים המכינים, במתאר דמוי מלחמה. נושאי הטקטיקה אמורים היו לשמש כמדיום להנעת הסדרה. הדגש בסדרת התרגילים היה על עבודת המטה בטרם הקרב ובמהלכו, לאורם של עקרונות המלחמה.

באמצעות הסדרות נדרשו החניכים להציף את הידע הנרכש וליישמו בנהלי העבודה, תוך שימת דגש על:

- הערכת מצב קבוצתית ואישית, עיתית ושוטפת.
- הוצאת הפקודות (פקודות התראה, פקודות מגרה, פקודות מבצע מלאות (ובהן נספחים מקצועיים) ופקודות מרשם.
- עבודת המטה – העברת דיווחים לרמות השונות, עדכונים, ניהול עזרים, זוטות מטה ועוד.

המגע באמצעות בקרה נמוכה שיצגה, בדרך כלל, את רמת המג"ד. שיטה אחרת שנבחרה מאוחר יותר היתה "מחש"ק 3", בה נתמכה המערכת במשחק מלחמה ממוחשב ש"שפט" את המהלכים, הציג את התוצאות ועורר את הבעיות ברמת הבקרה הנמוכה.

בשיטת "מטה דוד", תרגול המפקדה, והחניכים בתוכה, דימה תרגול עצמי של מפקדה אמיתית ללא גורמים חיצוניים. כל מפקד/חניך בחטיבה ובאוגדה המתורגלת היה גם החונך והמתרגל של הכפופים לו. השיטה איפשרה תרגול קרוב למצב אמיתי של הערכות מצב, דיווחים, תיאומים וקבלת החלטות: המג"דים הם שחוללו את התרחישים, על פי התוכנית המבצעית שנקבעה להם בהתאם לאויב, לתורת הלחימה שלו ולדרך פעולתו, וכן על פי הערכתם את תוכניתו ודרך הוצאתה לפועל.

עם האישור של תכנית "ברק" וההחלטה לשים את הדגש על תרגול נושאי ניהול הקרב והמפקד בלחימה, עלה הצורך במציאת דרך חדשה להמחשתו של הקרב עצמו. בכדי לאפשר תרגול יעיל יותר של חניכי פו"ם "ברק", ושנים אחר כך גם של חניכי המכללה לפיקוד טקטי, רוכזו, במסגרת סדרות התרגילים, קציני מילואים שפעלו כחונכים, כמג"דים, כמייצגי יחידות ומערכים וכמתגברי מכלולים. זאת, במסגרת יחידה חדשה שנבנתה בפו"ם – יחידת עזר להדרכה.

איוש יחידת העזר להדרכה בשנותיה הראשונות התבסס על מפקדים ברמות של מג"ד, סמג"ד ומ"פ בחילות השונים, שרכשו ניסיון קרבי ביחידותיהם במהלך מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים. רובם של קציני היחידה היו

במהלך סדרות התרגילים אמורים היו החניכים לטפל בצורות הקרב השונות. הסדרות תוכננו להתבסס על מתארים מבצעיים שונים, המקיפים מספר צורות קרב בכל סדרה.

סדרות התרגילים תוכננו להקיף את גזרות הלחימה השונות, ובכך לאפשר הכרה עמוקה של בעיות הקרקע בחזיתות המתוכננות. המתארים תוכננו להקיף את כל גזרות הלחימה המתוכננות בחזית המזרחית, המערבית והצפונית. כמו כן הקיפו הגזרות אזורי לחימה במגוון גיאוגרפי-טופוגרפי, כולל אזורי מישור והר, אזורי מדבר ושטחים בנויים.

ה"לחימה" תוכננה אל מול הצבאות השונים, כולל כוחות משלוח ומחבלים. היא איפשרה לימוד מעמיק והטמעה של סדר הכוחות של צבא האויב, ושל תורת הלחימה ודרכי הפעולה האפשריות שלו.

הסדרות תוכננו כך, ש"דרגות הקושי" ילכו ויחמירו עם המעבר מסדרה לסדרה. אלו היו אמורות להתבטא במורכבות צורת הקרב והמשימה, ברציפות העבודה ואורך המשמרות, בבעיות ובשינויים המתוכננים והבלתי מתוכננים ובלוח זמנים מתכנס לנוהלי הקרב.

שיטת העברת התרגיל תוכננה לדמות ככל האפשר את שדה הקרב האמיתי. בתחילה הועברו הסדרות באוהלים שדימו פריסתה של מפקדת שדה "אמיתית". בהמשך, ובעיקר בשל אילוצי מזג אוויר ומחשבים, נבנה מתקן מיוחד לתרגול – "מבנה המתפו"ש".

כשיטת ההנעה של התרגיל נבחרה השיטה שפותחה בבסיס האימונים המרכזי של צה"ל, ונקראה שיטת "מטה דוד". בשיטה ידנית זו נוצרו הבעיות ונקבעו תוצאות





ואולי גם היעדים להם כווננו תרגילי המכללות, ובכלל זה המכללה לפיקוד ומטה.

## הערות

1. על היסטוריה של משחקי מלחמה ראה מאמרו של מיג'ור אדגרדו ב' מטוטה, (להוסיף שם המאמר), **צקלון**, מס' 2, יולי 1977, עמ' 55-58. על מטרת משחקי המלחמה ראה: ניר מן, "משחקי מלחמה", **מערכות**, 343, נובמבר 1995, עמ' 22-27.
2. על משחק המלחמה החדש, מעמדו והשיגיו ראה קולונל א' ס' מלוני, (להוסיף שם המאמר), **מערכות**, 139, אוקטובר 1961, עמ' 18-23; אל"ם אברהם תמיר, "על משחקי מלחמה", **מערכות**, 139, עמ' 23-25, סא"ל מאיר פעיל, "משחקי מלחמה - כלי הדרכה", **מערכות**, 142, מרס 1962, עמ' 39-43.
3. על שימוש במחשב למשחקי מלחמה ראה מאמרו של סא"ל י' ר', (להוסיף שם המאמר) **צקלון**, מס' 2, יולי 1977, עמ' 59-62; סא"ל י' ואל"ם י', "משחקי מלחמה ממוחשבים בצה"ל", **מערכות**, 334, נובמבר 1995, עמ' 28-31.
4. על משחקי מלחמה במכללה הבריטית ראה: אל"ם ס' גרנט, "משחקי מלחמה בקמברלי", **מערכות**, 343, נובמבר 1995, עמ' 32-37.
5. המידע על התרגילים בתקופת ההקמה מובא מתוך עדותו של האלוף (מיל') ישעיהו גביש, שהיה חבר בצוות ההקמה של פו"ם ואחר כך מפקדו.
6. מפקד פו"ם ערב המלחמה היה אל"ם מוטה גור, שיצא משם לפקד על חטיבת מילואי הצנחנים שכבשה את העיר העתיקה.
7. תיאור הנעשה בשנים אלו מתבסס על עדותו של אלוף (מיל') אברהם (אברשה) תמיר, שהיה מפקד פו"ם, ועל דבריו של תא"ל (מיל') מרדכי (מוטקה) ציפורי, שהיה מד"ר בפו"ם ולימים מפקד פו"ם.
8. מתוך דבריו של תא"ל (מיל') מנחם (מן) אבירם. יובל פו"ם, **מערכות**, 2001.
9. מוכר במיוחד תרגיל "איל ברזל", שהוכן על ידי מה"ד לפיקוד הדרום ב-1972, ובו שימשו מדריכי פו"ם כמנהלת אויב שייצגה את הכוח המצרי.
10. תאור תקופתו של האלוף קלמן מגן בפו"ם מתבסס על עדותו של האלוף (מיל') יעקב (ג'קי) אבן.
11. הדברים מתבססים על מסקנותי כחניך במחזור כ"א של פו"ם, בשנים 1974-1975, וכן על מסקנותיו של צוות ההקמה של פו"ם "ברק", בו הייתי חבר, בסוף שנות ה-80.
12. על פי דבריו של תא"ל (מיל') אביגדור קהלני, מפקד פו"ם בשנים 1983-1986. יובל פו"ם, שם.
13. השימוש במונח "סדרת תרגילים" בא להבדיל מהשימוש במונח תרגיל, בו תורגלה בד"כ רק צורת קרב אחת. בסדרת התרגילים יכול היה התרגיל להיפתח בהיערכות להגנה ובעקבותיה מעבר להתקפה, ואחר כך להתקדמות ושוב להגנה, ואפילו לנסיגה.



הולם של המערך הלוגיסטי על כל מרכיביו. ריכוז אחר, בעיקר של קציני מודיעין, נתבע לייצג את "הצד האדום" - את תכניותיו ואת מהלכיו בשדה הקרב, שנתמכו בתורת הקרב שלו ובדרכי הפעולה האפשריות המיוחסות לו.

הכנסתו של המחשב לתרגילי פו"ם, ההתבססות על תוכנת "מחשבת קרב 3", וההתכנסות למבנה החדש של המתפרו"ש, הביאו לשינוי חלקי נוסף. מעתה נדרש מהחניך לא רק ניסיון קרבי, אלא גם יכולת של הפעלת מחשב. אנשי המילואים של היחידה הפכו להיות המומחים האמיתיים להפעלת המחשב. לצידם פעלו חיילי מילואים וחיילים סדירים מפעילי מחשב ובעלי ידע במערכות ממוחשבות, שהתמחו בהפעלת המחשב ובהתגברות על התקלות.

מסוף שנות ה-80 ועד לימים אלה תרמו היחידה ואנשיה רבות לשיפור מערך ההכשרה של החניכים בקורסים השונים של פו"ם "ברק". החניכים הראשונים, שחלקם משמשים כיום בתפקידים של מפקדי אוגדות ואף מעבר לכך, נחשפו לדרך זולה ואפקטיבית של תרגול מעשי. חניכים רבים שמרו על קשר עם פו"ם, ואף פנו בבקשות - שנענו - לתרגל את גדודיהם, חטיבותיהם ואוגדותיהם.

שיטות התרגול ומתכונת ההפעלה הצליחו במיוחד בכל הקשור למתארי הלחימה הקלאסיים. מעורבותו ההולכת וגוברת של צה"ל בנושאי "העימות המוגבל" וה"לחימה נמוכת העצימות" הציבה בפנינו קשיים של דימוי "שדה הקרב" שלא תמיד יכולנו להם. לאחר שנים של פיתוח ותרגול, מסתמן עתה צורך בשינוי שיטות, דרך ההפעלה,

מפקדים קרביים בדרגות רס"ן וסא"ל, שלחמו בירושלים ובאום כתף, בקנטרה ובסואץ, בחושנייה ובתוך ה"מובלעת". היו אלה קצינים שסייעו להמחשתו של שדה הקרב והבעיות המשולבות בו, על בסיס ניסיון אמיתי שנרכש בדם. כמפקדם נקבע אלוף-משנה (מיל') דני אשר, שהיה גם אחראי לכתיבת סדרות התרגילים ולהצגתם.

## מעורבותו ההולכת וגוברת של צה"ל בנושאי "העימות המוגבל" וה"לחימה נמוכת העצימות" הציבה בפנינו קשיים של דימוי "שדה הקרב" שלא תמיד יכולנו להם

ליחידה הצטרפו במהלך השנים קצינים חדשים, שסייעו שרות קבע או מילואים ארוך ביחידותיהם, לרוב בתפקידי שדה. בתפקידי חניכה ניתנה עדיפות לקצינים שבמהלך שרותם היו מדריכים במכללות, או כאלה שמילאו תפקידי מטה ביחידות שדה, ברמה של קצין אג"ם, סמח"ט ומח"ט.

בשנים הראשונות שימשו קצינים אלה בעיקר את מערכת הבקרה הנמוכה. שיטת "מטה דוד", ששימשה להנעת התרגילים, חייבה מערך מייצג של גדודים ויחידות חטיבתיות, כמו גם של גורמים מקצועיים בשדה הקרב, ובהם מערך תצפיות, מערך מסייע ארטילרי, הנדסי ואווירי, וכן ייצוג





# תפיסת לימוד האתיקה הצבאית במכללות

סא"ל אמירה רביב

## מבוא

צה"ל עוסק בהגנה על ביטחון המדינה יום ויום ושעה ושעה. הוא עושה זאת מול קשת רחבה של איומים, ובימים אלה בעיקר מול איום הטרור, בסביבה מבצעית סבוכה מאין כמוה. ככל מסגרת מקצועית וככל צבא מקצועי, גם צה"ל פיתח לעצמו קוד אתי, והוא שוקד על הטמעת ערכיו בקרב קציניו וחייליו.

שני היבטים לעיסוק בקוד אתי של צה"ל:  
■ ההיבט הפנים ארגוני – חיזוק המקצוע הצבאי בעיני העוסקים בו, כתחום מקצועי לכל דבר, וההשקפה, שהעיסוק בתחום האתיקה הצבאית מקדם את מקצועיותו של הקצין.

■ ההיבט החיצוני של פעילות הצבא ביחס לנורמות הנדרשות על ידי הסביבה החיצונית (המדינה, החוק, התקשורת וכו').  
העיסוק בתחום האתי אינו נטול מתחים. אלה מתחילים בעצם ניסוח התכנים הנוגעים בתפיסות עולם ערכיות שאינן אחידות, ולעתים אף מתנגשות, ומסתיימים בשאלות יסוד כמו מידת היכולת להנחיל ערכים לאוכלוסייה בוגרת של קצינים.

מאמר זה מציג את חשיבות העיסוק באתיקה, את האתגר שבהנחלתה, ואת התפיסה הפדגוגית המערכתית שבנתה המכללה לפיקוד ומטה להתמודד עם אתגר זה.

## הצורך, האתגר והמתחים

אף שצה"ל הציב לעצמו מראשית דרכו אמות מידה מוסריות וערכיות, והעיסוק בדילמות מוסריות ליווה את העשייה הצבאית לאורך השנים, האתיקה נקבעה כתחום לימוד בפני עצמו במכללות רק בשנים האחרונות. שלושה תהליכים במקביל הובילו להכרה בצורך ללמד אתיקה צבאית במוסדות ההכשרה הבכירה של צה"ל: האחד פנימי לארגון, ושניים חיצוניים לו.

בתוך צה"ל בשלה מזה כשני עשורים ההבנה, שיש צורך בגיבוש הכרתם העצמית של משרתי צבא הקבע בעיסוק הצבאי כמקצוע לכל דבר, ולא כעיסוק בעל אופי זמני וארעי. האתיקה – על פי ניסוחו של פרופסור אסא כשר – משמעותה הבנה מקיפה של המקצוע, והיא אחד מחמשת מרכיבי היסוד של כל תחום מקצועי באשר הוא (לצד ידע ייחודי, מיומנות ייחודית, מנגנוני השתכללות מתמדת והבנה לוקלית). ההשקפה של צה"ל היא, שהעיסוק באתיקה הצבאית ובניסוח דוקטרינה מוסרית מסייע לגיבוש זהות ייחודית של המקצוע הצבאי ומקדם את מקצועיותם של החייל והקצין. לאור הכרה זו ניסח צה"ל לעצמו את הקוד האתי, ושב ועדכן אותו לאחר זמן במסמך "רוח צה"ל",

אף שצה"ל הציב לעצמו  
מראשית דרכו אמות מידה  
מוסריות וערכיות, והעיסוק  
בדילמות מוסריות ליווה  
את העשייה הצבאית  
לאורך השנים

המציג ערכי יסוד ונורמות פעולה.

נורמות וערכים מנוסחים אינם פתרונות של קסם למציאות המורכבת, מציאות שנעשתה מסובכת במיוחד בשנים האחרונות כתוצאה מהעימות החריף עם הטרור הפלסטיני. עימות זה הציב את חיילי צה"ל ומפקדיו, לא אחת, בפני דילמות קשות ומתח בין ערכים מתנגשים, מתח בין המשימה המבצעית, הייעוד לשמור על ביטחון חייהם של אזרחי ישראל ואחריות המפקד לחייהם של פקודיו, לבין הרצון לשמור על כבוד האדם של הפלסטינים ועל זכויותיהם הבסיסיות, והשאיפה לא לגרום לצבא ולמדינה נזק

צה"ל עוסק בהגנה על  
ביטחון המדינה יום ויום  
ושעה ושעה. הוא עושה זאת  
מול קשת רחבה של  
איומים, ובימים אלה בעיקר  
מול איום הטרור, בסביבה  
מבצעית סבוכה מאין  
כמוה. ככל מסגרת  
מקצועית וככל צבא  
מקצועי, גם צה"ל פיתח  
לעצמו קוד אתי, והוא שוקד  
על הטמעת ערכיו בקרב  
קציניו וחייליו.



רעין מרכז למידה ופיתוח במכללות







תקשורת. מתח זה הועצם במכוון על ידי הרשות הפלסטינית וארגוני הטרור, שבחרו להפוך ילדים לפצצות חיות ולהשתמש באמבולנסים להובלת מחבלים ואמצעי חבלה. מורכבותה של מציאות ביטחונית זו הועצמה על ידי הגישה הרווחת כיום בחברה בישראל, לפיה לציבור יש זכות, ואף חובה, לבקר את דרך פעולתם של הארגונים הביטחוניים.

השיח התקשורתי המפותח בנושא, והשימוש שעושים הפלסטינים בתקשורת כזירת לוחמה, הביאו לכך, שנורמות ההתנהגות של חיילי צה"ל, כפי שהן משתקפות בפעילותם, חשובות בפני הציבור בארץ ובעולם. מעבר לדרישה היסודית והמתמדת מהחיילים והמפקדים להתנהגות מוסרית, עלינו לתת אפוא את הדעת גם לדרך בה המעשים מוצגים ומתקבלים. זוהי דרך שיש לה השפעה רבה הן בפוליטיקה הפנימית בארץ והן במדיניות הבין לאומית, ולא אחת היא עשויה להשפיע על מידת חופש הפעולה המבצעי שהדרג המדיני יכול לתת לצבא.

לאחר שהבנו את הצורך בעיסוק מתמיד בשאלות אתיות ונורמטיביות, וכי עיסוק זה מהווה שלד קיומי לצבא של מדינה דמוקרטית, קבענו שהוא צריך להיות חלק מליבת תוכניות הלימודים במכללה לפיקוד ולמטה.

בהתאמה לאתגרים ולמתחים שתוארו, הוחלט לבנות תוכנית הדרכה שתעסוק בשלושה מעגלי פעולה ראשיים בהם פועל איש הצבא ועמם הוא מנהל יחסי גומלין:

■ הקצין כאזרח במדינה דמוקרטית – הגוף הבסיסי למענו הוא פועל.

■ הקצין כחלק מהארגון הצבאי, וקשריו עם מפקדים, פקודים ועמיתים.

■ הקצין כלוחם באויב ובמערכת היריבה. מעגל הפעולה מול האויב, שהוא פשוט יחסית בעימות בין צבאות של מדינות, הופך מסובך מאד בעת התמודדות עם ישויות טרור המסתוות ומסתתרות באוכלוסייה אזרחית שהן חלק ממנה, ובמיוחד כאשר קווי החיכוך בין מחבל, סייען ואזרח תמים עמומים מאד, עד שנדמה וכמעט ואינם ניתנים להבחנה.

בסיס נוסף לתוכנית ההדרכה היה ההבנה, שהנחלת נושא האתיקה צריכה לשלב בין ניגודים משלימים: רעיונות מופשטים הקשורים לתפקידו של צבא במדינה

חיוביות או שליליות כלפי נורמות וערכים רצויים או לא רצויים, וליצור תהליכי הפנמה והזדהות באופנים שונים. הסופר ס' יזהר שרטט בזמנו ארבע עמדות עקרוניות ביחס לחינוך לערכים:

“צריך לחנך לערכים וגם אפשר, צריך לחנך לערכים אבל אי אפשר, אפשר לחנך לערכים אבל לא צריך, לא צריך לחנך לערכים וגם אי אפשר.”

בעוד שיזהר מצדד בגישה האחרונה, צה"ל והמכללות שלו מצדדים, עקרונית, בגישה הראשונה, זו הגורסת שצריך לחנך לערכים והדבר אפשרי.

שלושה אתגרים מעשיים ניצבים נוכח המבקש לחנך לערכים במכללות של צה"ל.

■ אוכלוסיית הלומדים היא של בוגרים המגיעים למכללה כשהם מצוידים כבר במערכת נורמטיבית מקצועית, ולפיכך אין להתייחס אליהם כאל טירונים, או חסרי ניסיון. כלומדים מבוגרים, בדרגות של רבי-סרנים וסגני-אלופים בעלי ניסיון קרבי רב ומגוון, יש לחניכים הן רצון להשפיע על מטרות הלמידה והן יכולת להכוונה עצמית.

■ החניכים הם בעלי עניין מובנה בתכני הלימודים קרי, הם מוכוונים תכליתית. על הלמידה להיות בעיניהם רלוונטית לבעיות היומיום ומחוברת לתפיסתם כבעלי תפקיד.

■ העובדה שמסגרות ההכשרה הן הטרואוגניות מאד – בתפקידים, בניסיון המבצעי, בגילאים ובתפיסות העולם של החניכים.

בכדי להתמודד עם אתגרים אלה נשענו על תפיסות מקצועיות של לימוד מבוגרים, תוך הבנה ששיטת הלימוד המיטבית לאוכלוסייה מבוגרת נשענת על שלושה צירים: יצירת מעורבות והפעלה של החניכים בתהליך הלמידה; שימוש במגוון

דמוקרטי, עם שרטוט עקרונות מעשיים המהווים כלי חשיבה וחלק מפרקטיקה מקצועית; שילוב הצורך של המפקדים לתת פיתרון מעשי ומהיר למציאות שבה הם וחייליהם נתקלים, עם העולם המורכב והדינמי בו ייתקל הקצין במצבים מסובכים חדשות לבקרים. במציאות משתנה, בה חוסר הוודאות רב ומהירות השינויים גבוהה מאד, יש קושי לצייד את הפרט במערכת הוראות ונהלים הנותנת תשובה לכל בעיה שתתעורר. בכדי להתמודד עם מציאות כזו יש להקנות לאנשי המקצוע עקרונות חשיבה וכלי ניתוח רחבים וחכמים. ב"רוח צה"ל" שורטטו כללים של ערכי היסוד ונורמות פעולה, אך אלה דורשים פרשנות מתמדת וברור חקרני בלתי נלאה מצד הפרט והמערכת גם יחד.

## כיצד מורים אתיקה צבאית

במטרה לבנות תוכנית הכשרה לתחום האתיקה הצבאית, נקודת המוצא שלנו אמורה היתה לכלול גישות העוסקות בחינוך לערכים וגישות העוסקות בלמידה. באשר לחינוך לערכים, ניתן היה להישען על גישות בפילוסופיה ובסוציולוגיה. **הפילוסופיה** מתלבטת הן לגבי היכולת והן לגבי הזכות של החברה לחנך את הפרטים שבתוכה. שאלת האוטונומיה, האוטנטיות והמימוש העצמי של היחיד היא מסגרת חשיבה, כמו גם שאלת החינוך בחברה דמוקרטית, פלורליסטית ורב-תרבותית. **הסוציולוגיה** עוסקת בחינוך לערכים, מתוך חקר התפקיד החברתי והמבנה הארגוני של מוסדות חינוכיים, אשר בעצם מבנם, יחסי הסמכות והדמויות בהם, מנחילים ערכים סמויים, בדרך כלל של הזרמים המרכזיים בחברה. במקרה זה ברור, שתפקידה של מערכת חינוכית הוא לעודד עמדות





שיטות הדרכה; ויצירת אווירה של פתיחות מחשבתית וחשיבה ביקורתית. גם למדנו, שחינוך ערכי אינו מצליח להפעיל תהליכי הפנמה כאשר הקצין מאזין להרצאה או להטפת מוסר; במקרים כאלה הוא הופך להיות גורם סביל בלבד. גם דיון עלול להיות מן השפה ולחוץ, ולהשפיע לכל היותר על הרגלי דיבור והתבטאות. נראה, שהדרך היוצרת את השינוי המשמעותי ביותר הינה דרך הדיון המבוסס על מקרים שמביאים החניכים מהתנסותם האישית, או דוגמאות הקרובות לה, על דיאלוג, על החלפת דעות, על שכנוע ועל התנסות בדרך של סימולציות ומשחקי תפקידים. נקודת המוצא התפיסתית הייתה, שבמטרה לרכוש נורמה על האדם לרכוש קודם כל מידע, עובדות ותיאוריות, להבין את משמעות העקרונות, את מיומנויות החשיבה והניתוח הקשורות לחשיבה זו, ואחר כך לרכוש נטיות והרגלים קבועים שיקדמו אותו להתנהג ולפעול בהתאם לנורמה זו.

מהעוסק בהנחלת אתיקה וערכים נדרש להפנים, שהבנה של הלומד והסכמה שלו עם ערכים מסוימים אינם מבטיחות בהכרח הזדהות עימם ופעולה על פיהם. זאת, במיוחד כאשר הפרט עומד בפני מערכת לחצים נגדיים ובפני דילמות חדשות וקשות, העשויות לגעת ברבדים עמוקים של אמונות ודעות, של קשרי משפחה ורעות. העימות בין החשיבה ובין הרגש, המניע והציפייה החברתית, בתהליך של שיח קבוצתי פתוח ואמיץ, עשוי להיות עמוד השדרה של העיסוק בתחום האתיקה.

## מקומו של הסגל

מכיוון שתהליך הלמידה הנידון הינו מכוון מערכת (כלומר המכללה), ומכיוון שהאתיקה הצבאית מהווה נושא מקיף הנוגע בהיבטים רבים של העשייה הפיקודית, לסגל המפקדים תפקיד מרכזי בהוראת נושא זה. תהליך ההנחלה של נושא האתיקה אינו יכול להיות נחלתו של גורם חיצוני בלבד – כגון פרופסור באקדמיה – אלא עליו להיות גם, ובעיקר, נחלתם של סגל המפקדים – כפי שקורה בסביבת הלחימה. המפקד הוא מושא ההזדהות וההפנמה, מהווה דוגמה אישית, מספק גירויים לחניך וחיווי למידה. תפקידו הוא לספק פרשנות אתית בכל הזדמנות ועשייה לימודית, לא רק בפרק בתוכנית המוקדש

לאתיקה צבאית, אלא בנינוח סוגיות צבאיות, בתרגילי לחימה, בשיעורי פיקוד ושלטיה, בלימודי היסטוריה צבאית ועוד. חשוב שלאנשי הסגל עצמם תהיה תשובה יסודית לכל שאלה ערכית (בלי לוותר על ההכרה, שאין בהכרח פתרון אחד מוכתב לדילמות הערכיות), ומיומנויות של עידוד חשיבה רפלקסיבית. לצורך זה מקפידה המכללה לערוך לסגל ההדרכה הכנות בתחום האתיקה, ולנהל דיונים עתיים באותו הנושא. הסגל חייב להתמקצע ולהכיר היטב את השיקולים העומדים מאחורי "רוח צה"ל", את מהותו של צבא במדינה דמוקרטית, את דיני המלחמה ועוד. הסגל גם אמור לנצל אירועים שונים בתקופת הקורס ולהפכם לאירוע מעצב אתי קריטי, היוצר טלטלה רגשית, ובכך לחזק את הלמידה.

בכך לא די. במכללות התפתחה ההבנה, שאנו נדרשים לחשוב גם על האופן בו אנו מתנהלים כארגון. לכן פיתחנו לעצמנו את קוד המכללה 2 – קוד אתי הנגזר מ"רוח צה"ל", אך מכוון עצמו לעשייה המקצועית

**העוסק בהנחלת אתיקה וערכים נדרש להפנים, שהבנה של הלומד והסכמה שלו עם ערכים מסוימים אינם מבטיחות בהכרח הזדהות עימם ופעולה על פיהם**

במכללה. קוד זה עוסק בערכי למידה הקשורים להווייתנו כארגון צבאי, לנורמות ייחודיות לנו כמערכת המכשירה בכירים, ולקשרי הגומלין בינינו ובין סביבתנו. הקוד כולל, בין היתר, ערכים של פתיחות, יוזמה, הנמקת העשייה, חקרנות וסקרנות, וקולגיאליות. הוא אחיד לסגל ולחניכים, ומציב סטנדרטים הדורשים מאתנו התמודדות יומיומית על דמותנו הערכית.

מכל אלה נגזרה תוכנית לימודים אינטגרטיבית, המבטאת עיסוק מערכתית בתחומי האתיקה. נושא האתיקה נלמד בפרק נפרד, אך הוא משולב גם בשאר

התכנים; זהו תחום דעת מובחן, אך נוספים לו פרקים תומכים בלימודי יהדות וציונות ומסע לפולין, מוקצים לו משכים פורמליים, והוא גם זוכה למשוב והערכה שיטתיים של החניכים. מדריכים אותו הן אנשי סגל הקצינים והן מרצי חוץ. זהו תחום דרכו מתבוננים על עשיית צה"ל היום ועל מלחמות העבר. זהו גם הקריטריון על פיו מעריכים את הקורס, את הצוות ואת הפרט.

העיסוק באתיקה משולב הן כשמדובר בלחימה והן כאשר מדובר בשגרת בניין הכוח. היא משמשת לדיון באירועים חיוביים, אך גם באירועים שליליים – באומץ וללא משוא פנים. לאורך הדרך אנו בודקים את עצמנו לאורה – אם אנו עומדים ביעדים שהצבנו לעצמנו, ומה ניתן לשפר.

אתיקה היא שפה ותפיסה. אין גבול ליכולת לשכלל ולהתפתח בשפה זו. היא דומה ללימוד מוסיקה, המאפשר לאדם לשמוע צלילים שמעולם לא הצליח לשמוע קודם לכן.

פרופסור אסא כשר המשיל את האתיקה במשל המצפן והנווט: לא די בעובדה שהמצפן קיים כטכנולוגיה. בכדי שתהיה לו השפעה על חייו ומקצועו, על הנווט להכיר את המצפן, להבין אותו, להשתכנע בערכו, לדעת להשתמש בו, להפנימו, ובכך להרגיל את עצמו לעשות בו שימוש ראוי. טבען החדש של המלחמות בהן עוסק צה"ל, מחייב את כולנו למצוא לנו מצפן שישלב את הקיים עם החדש. סינרגיה של תובנות אתיות תסייע לנו בחתירה לבניית ידע מקצועי משמעותי, שבאמצעותו נתמודד עם אתגרים אלה.

## הערות

1. יזהר, ס. (1974). על חינוך ועל חינוך לערכים, הוצאת עם עובד
2. פותח בשנת 199 בהובלתו של מ' פו"ם דאז, תא"ל (מיל') צין משה וסגל המכללה
3. מאמר של פרופ' אסא כשר "מהי אתיקה מקצועית", מתוך: שפיר גבי, וייל גבריאל ואכמון יהודית (עור'), (2003), סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי, ירושלים: מאגנס.



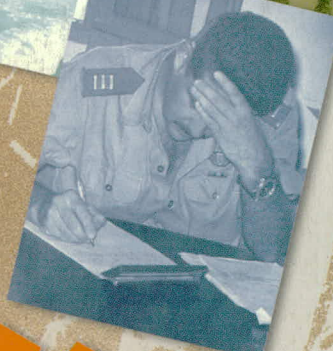


945  
1982

4

# ספר חדש מבית "מערכות"

בית הספר לפיקוד ולמטה  
מחזור 1977/78  
הוא לבנה גדולה ומרשימה  
ב-2/1978  
15.8.57



# יובל לפנ"ם



ISSN 0464-2147



02432 .ד.צ.