

בין המערכות 7



פברואר 2021

יוצא לאור על ידי "מערכות", בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

www.maarachot.idf.il

תוכן עניינים:

צק"ח בצבא ארצות-הברית – מה ניתן ללמוד בצה"ל מהפרסום החדש / סא"ל (מיל") ד"ר דותן דרוק, סא"ל גלעד אברילינג'י / 02.02.2021

במיוחד משום שאין לחימה כעת, חשוב ללמוד על פני הקרב / גל פרל פינקל / 04.02.2021

המפקד המאמן: ערך, עקרון או נורמה? / סא"ל אלעד זנדני / 16.02.2021

ביקשנו מפקדים וקיבלנו בני אדם: כיצד לפתח אישית 40 אלף אנשי קבע? / קרן שחף, עינת טאובר-בורוכוב / 17.02.2021

האיש שבין מקבלי ההחלטות למבצעי ההחלטות / אל"ם (מיל") ד"ר ראובן גל / 26.02.2021

צק"ח בצבא ארצות הברית - מה ניתן ללמוד בצה"ל מהפרסום החדש

סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק, חבר הקתדרה ללימודי צבא במכללות הצבאיות בצה"ל ומנל"ח בעוצבת עקבות הברזל

סא"ל גלעד אברילינג'י, קצין קישור זרוע היבשה וצה"ל ב־ TRADOC02.02.2021

צק"ח ספקטרום צבא ארצות הברית תו"ל זרוע היבשה

למרות שבספר הצק"ח האמריקני אין חידושים גדולים, הרי שהוא מבטא באופן מיטבי את האופן שבו רואים בצבא היבשה את הפעולות ברמת החטיבה. נכון ללמוד מהנושאים המפורטים בספר לקחים לצה"ל, ולבחון את אופן יישומם בכוחות היבשה



Large Scale Combat Operations

צבא היבשה של ארצות הברית פרסם לאחרונה ספר תו"ל חדש לצק"ח, כחלק מתהליך עדכון התו"ל ליישום עיקרי תפיסת הלחימה הרב־ממדית שפורסמה ב־2017. הספר הנוכחי לא שונה באופן מהותי מקודמו שיצא ב־2015, אולם הוא מבטא התאמה של המושגים והמונחים שעודכנו בתורה הבסיסית של צבא היבשה ביולי 2019 (כלל ספרי ה־ADP - Army Doctrinal Publication) וכן נושאים שונים הקשורים בהקשר המערכתי והאסטרטגי של לחימת צק"ח ונושאים נוספים. במאמר זה אצביע על הנושאים שאותם נכון ללמוד מפרסום זה, וליישם בספרות התו"ל של צה"ל ובעשייה הצבאית בו.¹

עדכון תורת הלחימה של צבא היבשה של ארצות הברית

צבא ארצות הברית מעדכן את תורת הלחימה שלו בכל כמה שנים (בדרך כלל מעל לחמש שנים ופחות מעשר). עדכון התו"ל לא נעשה לכל הפרסומים אלא רק לאלה שהצטברו התנאים לעדכון, כמו: שינוי ארגוני, פרסומה של תפיסה חדשה, התפתחות טכנולוגית משמעותית וגורמים אחרים. כך, יש פרסומי תו"ל שלא עודכנו עשרות שנים, או שעבר זמן רב עד שעודכנו בשל היעדר צורך לעדכןם: לחימה בג'ונגלים (עודכן ב־2020 לאחר 38 שנים); לחימה בשטחים מדבריים (1993) ועוד.

בשנים 2017-2020 עודכנו רוב פרסומי התו"ל העיקריים של צבא היבשה בארצות הברית, לנוכח פרסומה של תורת מבצעים חדשה בסוף 2017² (הפרסום העדכני הוא מ־2019).³ זאת הניעה, כאמור, את עדכון של שאר תורות הלחימה, שרובן פורסמו במהדורה חדשה הן מבחינת התוכן והן מבחינת מתודולוגיית הפרסומים של צבא ארצות הברית בשנים 2011-2012.⁴

כלל פרסומי התו"ל הבסיסיים (ADP) של ה־army בצבא ארצות־הברית פורסמו מחדש ביולי 2019,⁵ ולמעשה כך יישר הצבא קו בתורת הלחימה העיקרית שלו. לאחר שעודכנו הפרסומים העיקריים, הגיע תורם של הפרסומים המפרטים אותם, ככל שאלה נדרשים לעדכון לפי התו"ל החדשה. כתוצאה מכך פרסומי תו"ל רבים לא עודכנו.⁶

אייל ברלוביץ', חוקר צבאות זרים במחלקת מת"ת בזרוע היבשה, טען שזאת הפעם הראשונה שיצקו בצבא ארצות־הברית תוכן לפרסומה של תפיסת הלחימה הרב־ממדית. ברלוביץ' הוסיף שמפקד פיקוד האימונים והתורה (TRADOC) באותה העת פעל ליישום התפיסה בתו"ל, שהיא אחת הדרכים של הצבא להטמיע את התפיסה שפותחה. עוד ציין שעיקר השינויים בתורת הלחימה היו בנושא הפעלת האש, בעיקר בכלל הקשור לכינוס היכולות של האש ברמת האוגדה (Division), ובמתיחת שדה הקרב לממדים נוספים (סייבר, ספקטרום). אם כי ללא הגדרה מספקת בתו"ל לפעולות שנדרש לעשות בהם ופירוט השיטות לכך.⁷

צוות הקרב החטיבתי - ספר מעודכן 2021

בינואר 2021 פורסם ספר התו"ל העוסק בצק"ח, והוא עדכון של פרסום קודם מאוקטובר 2015.⁸ מאז 2006 עודכן ספר הצק"ח בכל חמש שנים בממוצע (2006, 2010, 2015, 2021) - עניין שיכול לשמש עדות לכך שלשינויים בשדה הקרב ובתו"ל של צבא היבשה של ארצות־הברית יש השפעה רבה על דרג החטיבה. זאת ככל הנראה בשל שינויים באופן שבו נתפסת סביבת הלחימה הטקטית, השפעת היכולות הטכנולוגיות הנכנסות לשירות בצבא והאופן שבו יש לתכנן ולנהל מבצעים לנוכח שינויים אלה ובכך ארגון הכוחות, המפקדה, המודיעין והפעלת האש לסוגיה.

FM 3-96

Brigade Combat Team



JANUARY 2021

DISTRIBUTION RESTRICTION:

Approved for public release; distribution is unlimited.

This publication supersedes FM 3-96, dated 8 October 2015.

ספר צוות הקרב החטיבתי, צבא היבשה של ארצות־הברית, 2021

הפרק הראשון עוסק בשלושת המבנים הבסיסיים של החטיבה בצבא היבשה: חטיבת החי"ר, החטיבה המשוריינת והחטיבה הממוכנת (סטרייקר). העיסוק במבנים הארגוניים ובמשימות האופייניות לחטיבות הללו חיוני, מאחר שמאפייני החטיבות ואמצעי הלחימה שלהן משפיעים באופן משמעותי על האופן שבו ניתן להפעילן במבצעים. אמצעי הניוד והשרידות שלהם משפיעים על יכולות התנועה והשרידות במתארים שונים, נגד כוחות צבא סדירים ונגד כוחות בלתי סדירים, בלחימה בשטחים פתוחים ובלחימה בשטחים סגורים. כך משפיעים גם אמצעי הלחימה העיקריים של החטיבות הללו על שיטת פעולתן.

שני הפרקים הבאים עוסקים בסביבה המבצעית שבה עשוי לפעול הצק"ח, באיומים ובמטרות שלעברם יופעל. בכך, יש שונות רבה בין צבא היבשה של ארצות־הברית ובין צה"ל, שכן לוחמת קואליציה ומשימות

הקמת שלטון ונושאים נוספים לא מאפיינים, לרוב, את פעולתה של החטיבה בצה"ל, ולכן נושא זה ייחודי באופן מסוים לצבאות משלוח ובעיקר לצבא ארצות-הברית. עם זאת, ניתן ללמוד מכך על ראייה רחבה מאוד של סביבת הפעולה, וההקשר המערכתי והאסטרטגי של הפעולות הטקטיות של הצק"ח בה.

במסגרת הפרק השני מופיע תת-פרק על מבצעים רחבי היקף (Large Scale Operations). למושג זה משמעות רבה במעבר של צבא ארצות-הברית ממבצעים נגד כוחות בלתי סדירים כפי שפעל בעיראק ובאפגניסטן להתמודדות עם איום של יריבים שווים כדוגמת סין ורוסיה וחזרה, הלכה למעשה, לבניין כוח למלחמה מהסוג הזה. לטובת אירועים מסוג זה הפיק הצבא סדרה של תשע חוברות שכללו מקרי בוחן הקשורים להפעלת כוח במלחמות נגד יריבים שווים.⁹

הפרק הרביעי עוסק בפיקוד ושליטה ומכונה "פיקוד משימה", מאחר שזאת ההכוונה של צבא היבשה של ארצות-הברית למפקדים ולמטה. על כן יש חשיבות סמלית לשם. בפרק יש התייחסות נרחבת לפעילות בממד הסייבר והל"א (לוחמה אלקטרונית), עם דגש על מבצעי ל"א (האמריקנים משנים את המושג לוחמה אלקטרונית ללוחמה אלקטרו-מגנטית). במובן השינוי הזה, ניתן לראות התייחסות משמעותית למבצעים רב-ממדיים. מושגים אלה נעדרו לחלוטין מהספר הקודם ב-2015, וכעת מקבלים משנה תוקף.

במסגרת הפרק יש התייחסויות לאיומים הקיימים על מערכת המידע של משרד ההגנה האמריקני (Department of Defense Information Network - DODIN) וכיצד מבצעי סייבר ואלקטרו-מגנטי (CEMA – Cyber and EM Activities) פועלים באופן אפקטיבי על-מנת לסנכרן בין מבצעי מודיעין, התקפות סייבר, הגנת סייבר, התקפות אלקטרו-מגנטיות, תמיכת אלקטרו-מגנטיות ומבצעי ניהול ספקטרום. כל זאת על מנת לייצר עליונות במרחב הפעולה של החטיבה בסייבר ובספקטרום. בפרק מוסברות משימות שאפשריות לפעולה בספקטרום במסגרת הגנה מפני פעילות האויב ואמצעי הלחימה, כמו נטרול רחפנים וכטמ"מים המופעלים לאיסוף ולתקיפה, וכן במסגרת התקפה כמו שיבוש יכולות הפיקוד והשליטה של האויב, פגיעה ביכולות האיסוף שלו ושיבוש מערכות הנשק שלו. נושא זה לא מפורט בתו"ל כוחות היבשה של צה"ל כמעט בכלל.

הפרק החמישי עוסק באיסוף (לסוגיו) ובאבטחה, ומקדים את הפרקים העוסקים באופן שבו מופעל צק"ח במבצעים התקפיים והגנתיים. הקדשת פרק לנושאים אלה לפני שמפורטות שיטות הפעולה בצורות הקרב העיקריות, מדגיש את חשיבותם ואת התרומה שלהם למבצעים. בצה"ל לעומת זאת, נושאים אלה לא באים לידי ביטוי בצורה נפרדת בספרות התו"ל, אלא בפירוט שיטות הפעולה של הכוחות בצורות הקרב השונים. צבאות מערביים נותנים לכך חשיבות רבה מכפי שצה"ל נותן. דוגמה לכך ניתן לראות בעובדה שלשכת ההדרכה של ההגנה לפני הקמת צה"ל פרסמה חוברת תו"ל בנושא "הבטחה", ואילו עם הקמת צה"ל נעדר פרסום נפרד זה מספרות התו"ל שלו, לפחות כחוברת עצמאית.

הפרקים השישי והשביעי מסבירים את האופן שבו יש להפעיל את הצק"ח במבצעים התקפיים והגנתיים. בשני הפרקים מוקדשת פסקה המתארת את המעבריות לצורות קרב אחרות, נושא שבעבר לא תואר בספרות התו"ל הצה"לית אך בעשור האחרון הוקדשה לו תשומת לב מסוימת. זאת בעיקר הודות ללקחי תרגילים (ופחות ממבצעים שכן נושא זה כמעט ולא תוחקר) שבהם נדרשו מפקדים לתרגל מעבריות, בעיקר בין התקדמות להתקפה (האימונים לקראת מבצע "עופרת יצוקה" לדוגמה), ובין התקפה לשלב "טיהור המרחב" (הגנה שבה הכוח מאבטח את עצמו, אך ממשיך לפעול בצורה התקפית לאיתור ולהשמדת האויב והתשתיות במרחב נתון כאשר הוא מתמרן בתוכו).

הפרק השמיני עוסק במבצעי ייצוב, ובו מתוארות המשימות האופייניות למבצעים אלה ולאופן שבו הצק"ח יתכן וינהל אותם. בפרק ניתנים דגשים למעבריות ממבצעי ייצוב למבצעים אחרים, זאת, לנוכח לקחי צבא היבשה של ארצות-הברית מהלחימה בעיראק ובאפגניסטן, שבה נדרשו כוחות לעבור מסוג מבצעים אחד למשנהו, לעיתים במהירות רבה ותוך היעדר זמן להכנת הכוח למשימות בצורה סדורה.¹⁰ בצה"ל נושא זה מופיע כפסקה במסגרת הפעלת הצק"ח בלוחמות ובמתארים השונים (שטח בנוי, שטח הררי, מבצעי ייצוב).

הפרק התשיעי עוסק בקיום הכוח מהבחינה הלוגיסטית, ובוצעו בו ההתאמות הנדרשות לפי סוגי הצק"חים והרכבם. בצה"ל אין פרק ייעודי למערכי הסיוע הקרבי והסיוע המנהלתי, אלא כפסקה בסיומה של כל צורת קרב, וכן כחלק מתיאור מבנה וארגון החטיבה.

לקחים לצה"ל

הלמידה מצבאות זרים היא מקור קבוע של צבאות, ובכלל זה צה"ל, לקביעת תו"ל ושאר תחומי בניין הכוח.¹¹ היא נעשית בהקשר ובהתאמה הנדרשת לצרכים, ולכן ניתן לראות שוני רב בין התפתחותה של

מחשבה צבאית ותו"ל בצבאות מערביים שאחת המשימות העיקריות שלהם היא כוחות משלוח ובין זו של צה"ל. זאת, הודות למאפיינים הייחודיים של זירת המלחמה שבה פועל צה"ל מאז הקמתו (לדוגמה, לחימה בקווים פנימיים, הגנה מפני איום קיומי באופן קבוע) וגורמים אחרים לעומת צבאות משלוח דוגמת צבא ארצות-הברית וצבאות נאט"ו.

עם זאת, הניסיון המבצעי של צבאות זרים במתארים שונים, וכן התפתחויות טכנולוגיות המשותפות לעולם המערבי, מביאות לכך שנכון שצה"ל ילמד את המעשה בצבאות אלה, ובמידת הצורך יאמץ ויתאים עניינים מסוימים לצרכיו.



מפקדת זרוע היבשה

יבשה - 5 - זי - 2

צוות הקרבת החטיבתי

כל המוסר תוכן ספר זה, כולו או מקצתו, לידי אנשים, שאינם מוסמכים לכך, עובר על חוקי בטחון המדינה. המוצא ספר זה, נדרש למוסרו לתחנה הקרובה ביותר של משטרת ישראל או המשטרה הצבאית.



סיון תשע"ז - יוני 2017

ספר צוות הקרבת החטיבתי, זרוע היבשה, 2017

ההחלטה לעסוק במבנים הארגוניים של סוגי החטיבות בצבא היבשה של ארצות-הברית ובמאפייני פעולתם, היא החלטה חשובה שלא נעשתה בצורה מספקת בצה"ל. הגישה בצה"ל של "צק"ח הוא צק"ח הוא צק"ח"

(אגב, קשה יותר האמירה בנושא הזה בנוגע לדרג הגדוד - הצק"ג) שגויה מיסודה. הרי צק"ח שיסודו חטיבת חי"ר וכולל גדס"ר, יהיה בעל יכולות פעולה שונות מצק"ח שיסודו חטיבת שריון הכוללת רק פלס"ר. כך הדבר גם בהקשר לאמצעי הלחימה והניוד העיקריים, שהרי הלחימה הממוכנת שונה מן הלחימה הרגלית, ונכון היה להדגיש זאת בספרות התו"ל של צה"ל, בתכנון המבצעי ובתפיסת ההפעלה של כוחות היבשה.

אומנם בספרות התו"ל הצה"לית שורטט המבנה של חטיבות החי"ר וחטיבות השריון, אך הדבר לא הביא ברוב המקרים להשפעה מתאימה בתיאור הלחימה של החטיבות, ובוודאי שמקומה של החטיבה הממוכנת (מבוססת "אכזרית" ו"נמר") נעדר מן הספר. הוספת הנושא לספרות התו"ל לא תהפוך אותו לכזה שיש לו התייחסות מתאימה בתכנון המבצעי ובתפיסת ההפעלה של כוחות היבשה, אלא שבשונה מצבא ארצות הברית נכון שהעניין יידון תחילה בתפיסת ההפעלה ובתכנון המבצעי, ולאחר מכן יוסדר בתורת הלחימה. זאת השיטה הנהוגה בצה"ל כצבא מיליציוני מיום הקמתו.

בכל הנוגע לסביבה המבצעית והעיסוק בהקשר של פעולת הצק"ח לרמה המערכתית ואף האסטרטגית, ניתן ללמוד על ראייה רחבה מאוד שנכון שתבורר גם בצה"ל. אחד הציוויים שמופיע בפרקים אלה הוא הצורך של מפקד להבין את הסביבה המבצעית שבה הוא פועל על כלל היבטיה, לרבות סוגיות תרבותיות ו"אזרחיות", כדי שיוכל לתכנן ולנהל מבצעים בצורה המועילה ביותר להשגת מטרותיו.¹² נושא זה נמצא תחת עיון של זרוע היבשה בחודשים האחרונים, ובסופו של תהליך הבירור ייתכן שיקבל את המענה המתאים מבחינת תו"ל ולאחר מכן סדרי הפעולה הקשורים בניתוח הסביבה המבצעית בתכנון ובניהול מבצעים ביבשה (ובכלל).

למרות השוני בין צבאות מערביים ובעיקר צבא היבשה של ארצות הברית לצה"ל בכל הקשור לזירת המבצעים הצפויה, הרי שלמרות ההיכרות האינטימית שלנו עם זירות המבצעים, אנו לוקים בחוסר הבנה של האויבים, בעיקר בכל הקשור לתרבות ולצורות ההתנהגות שלהם. עם זאת, נכון יהיה למקד את דרג החטיבה בצה"ל בעיסוקו הטקטי, בשונה, במקרים רבים ובעיקר במבצעי ייצוב, מדרג החטיבה בצבא היבשה של ארצות הברית ובכוחות משלוח אחרים.

בפרק הפיקוד והשליטה מפורטות המשימות של הפעולה בספקטרום, ומוצגים ממלאי התפקיד בנושא זה במפקדת החטיבה. בפסקה העוסקת בפעולה בספקטרום מפורטות, כאמור, המשימות ההגנתיות וההתקפיות האופייניות לפעולה בספקטרום.¹³ אין פה כמובן חידוש מבחינת המשימות האופייניות, אך עבור כוחות היבשה בצה"ל יש חידוש, מכיוון שאין משימות אלה מפורטות בספרות התו"ל - לא בתורת לחימה תחומית כמו "התקשוב במבצעי כוחות היבשה" (פרסום תורתי חיוני ליבשה לנוכח מרכזיות תחום זה), ולא בספרות תורת הלחימה של הדרגים המתאימים שיידרשו להפעיל ל"א "טקטית" בשדה הקרב.

בפרק העוסק במבצעים התקפיים מתוארת צורת תמרון בשם "הסתננות".¹⁴ בצה"ל אומנם מתוארת אפשרות לתמרון מסוג זה, אך בשל קשירתה לכשלים מסוימים במלחמת לבנון השנייה, למרות שלא הופעלה הלכה למעשה, היא נזנחה ולא פותחה. צורת התמרון הזאת משנית (כפי שמופיעה בספרות התו"ל של היבשה), אך נכון יהיה לפתח את הדיון בה בספרות התו"ל מדרג האוגדה ומטה כדי לאפשר למפקדים כלים להפעיל כוחות לפיה.

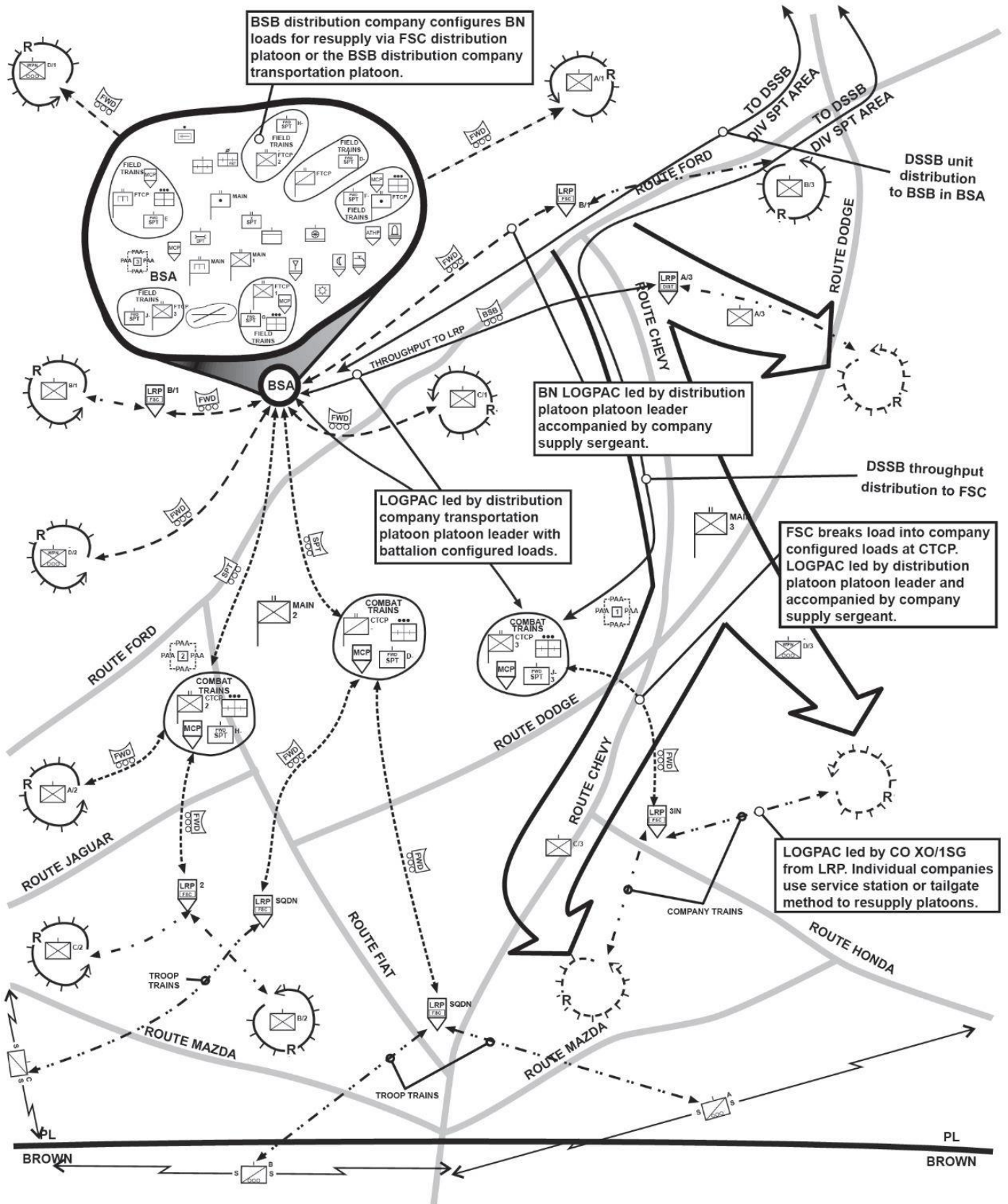
בין מטרות תמרון ההסתננות שנכתבו בספר ניתן למצוא: תמיכה של צורות תמרון אחרות, תקיפת עמדות שלא מוגנות היטב, תקיפה של עמדות האויב מן העורף או מן האגף, תפיסת שטחי מפתח לתמיכת מאמץ מכריע, הטרדת פעולות האויב, הגעה נסתרת לשטחי היערכות לקראת התקפה. בכל מקרה, אין מדובר בתמרון הסתננות חטיבתי אלא בהפעלת כוחות קטנים יותר (פלוגות) בתמרון הסתננות לביצוע משימות. לנוכח אופיו של האויב בחזיתות האפשריות ללחימה, נכון יהיה לפתח את שיטת התמרון הזאת, לפרסם אותה כחלק מהתו"ל ביבשה ולאמן כוחות לפעול לפיה.

נושא הל"א או הפעולות בספקטרום כחלק מתיאור המבצעים ההתקפיים וההגנתיים חסר בספר האמריקני, ונראה שנושא זה לא פותח מעבר לכתוב בפרק הפיקוד והשליטה בספר זה. במקרה של צה"ל, נכון יהיה לפרט את השיטות לפעולה בספקטרום כחלק מביצוע מבצעים התקפיים והגנתיים. כך, יינתנו עקרונות ושיקולים עיקריים להפעלה בשלבים השונים, בהתקפה, בהתקדמות, ברדיפה, בהגנה, בהשהיה ובנסיגה. כתוצאה מכך יינתן מענה שלם של כלל מאמצי הלחימה הטקטיים האפשריים הניתנים להפעלה בהווה, ובטווחי הזמן הקשורים להצטיידות באמצעי לחימה נוספים.

הפרק העוסק במבצעי ייצוב נראה אומנם ככזה הקשור בעיקר לכוחות משלוח העוסקים במקרים רבים, בסופו של דבר, בסוג מבצעים זה ופחות במבצעים התקפיים שנועדו להשמיד את האויב ותשתיותיו, אך ברובו מתאים ביותר לצה"ל. פרק מסוג זה אומנם קיים בספר התו"ל של צה"ל לצק"ח,¹⁵ אך נכון יהיה לבחון הרחבתו ובעיקר לציין את הפעולות הנדרשות במעבר מהרעיון של התקפה (מבצעים התקפיים לרבות פעולות ל"טיהור המרחב") לרעיון של מבצעי ייצוב. כך קרה לצה"ל בסיומה של מלחמת ששת הימים בשטחי יהודה, שומרון ועזה; לאחר סיומם של שלבי הלחימה העיקריים במלחמת לבנון הראשונה, ולמעשה עד

לנסיגה לקו רצועת הביטחון בקיץ 1985. על הצורך הזה ניתן ללמוד מכתביו של אלוף (מיל') עמנואל סקל, שתיאר את לחימת אוגדה 252 במלחמת לבנון הראשונה והקדיש פרק ייעודי לתקופה שלאחר עיקר ההתקפה בשם "שנת בט"ש בלבנון".¹⁶

בנושא הלוגיסטיקה הרי שנכון לבחון לעומק את שיטת הפעלת הגדוד הלוגיסטי (בצה"ל יחס"ם - יחידת סיוע מנהלתי)¹⁷ לתמיכת מבצעי הצק"ח ובעיקר את הקמת ותפעול בסיס המבצעים הקדמי (Brigade Support Area – BSA).¹⁸ נושא זה אומנם נבחן בצה"ל והוקמו יחידות ייעודיות לכך, אך נראה כי לא הגענו למבנה ארגוני יציב בצורה מספקת וכן לא מפורטות שיטות הפעולה של היחידה והפעולות הלוגיסטיות הקשורות בבמ"ק (בסיס המבצעים הקדמי).



LEGEND		SYMBOLS	
1SG	FIRST SERGEANT	←→	THROUGHPUT
ATHP	AMMUNITION TRANSFER HOLDING POINT	←- - - - ->	UNIT DISTRIBUTION
BN	BATTALION	←- - - - ->	SUPPLY POINT DISTRIBUTION
BSA	BRIGADE SUPPORT AREA	←- - - - ->	COMPANY TRAINS SERVICE STATION
BSB	BRIGADE SUPPORT BATTALION	←- - - - ->	COMPANY TRAINS TAILGATE
CO	COMPANY		
CTCP	COMBAT TRAINS COMMAND POST		
DIST	DISTRIBUTION COMPANY		
DIV	DIVISION		
DSSB	DIVISION SUSTAINMENT SUPPORT BATTALION		
FSC	FORWARD SUPPORT COMPANY		
LOGPAC	LOGISTICS PACKAGE		
LRP	LOGISTICS RELEASE POINT		
MAIN	MAIN COMMAND POST		
MCP	MAINTENANCE COLLECTION POINT		
PAA	POSITION AREA FOR ARTILLERY		
PL	PHASE LINE		
R	RETAIN		
S	SCREEN		
SQDN	SQUADRON		
SPT	SUPPORT		
TAC	TACTICAL COMMAND POST		

תרשים המבטא את שיטת הלוגיסטיקה בבסיס מבצעים קדמי, FM 3.96, p. 9-28

הדוגמאות שהובאו בספר הצק"ח של צבא היבשה בארצות-הברית עסקו בעיקרן במלחמות "גדולות" (מלחמת העולם השנייה, מלחמה קוריאנה, המבצעים לכיבוש עיראק). מנגד הן חסרו במבצעים נגד כוחות בלתי סדירים, שנכון היה שיובאו אלה לצד אלה כדי להקל על מפקדים את ההבנה בנוגע לפעולה לנוכח התו"ל במתארים שונים, שכבר לא מובחנים בצורה מובהקת בשדה הקרב. עניין זה נכון כמוכן לצה"ל, ולכן מומלץ, אם מובאות דוגמאות ממלחמות וממבצעים, להדגים באמצעות לחימה נגד צבאות סדירים ונגד כוחות בלתי סדירים, ורצוי ממבצעים וממלחמות הקרובות לעת הנוכחית.

סיכום

למרות שבספר הצק"ח האמריקני אין חידושים גדולים, הרי שלנוכח העובדה שהושקעה בו עבודה רבה של פיקוד ההדרכה והאימונים (TRADOC) הוא מבטא באופן מיטבי את האופן שבו רואים בצבא היבשה את הפעולות ברמת החטיבה.

הנושאים העיקריים שיש לבחון הם הפעולות בספקטרום (לוחמה אלקטרונית) בדרג החטיבה בתהליכי הפיקוד והשליטה ובצורות הקרב השונות, העמקה בסוגיית הסביבה המבצעית מעבר לשטח ולאויב, יצירת חיבור בין משימות החטיבה להקשר של הרמות המערכתית והאסטרטגית, צורת התמרון "הסתננות" במסגרת הקרב החטיבתי, המעבר ממבצעים התקפיים למבצעי ייצוב והשיטות להפעלת הגדוד הלוגיסטי (יחס"ם) בקרב החטיבתי.

השוני בין שני הצבאות האמריקני והישראלי קיים, אולם למרות זאת נכון ללמוד מהנושאים המפורטים בספר לקחים לצה"ל ולבחון את אופן יישומם בכוחות היבשה.

הערות

- [1] המאמר לא ידון במבנה ובארגון החטיבה ובהמלצות לכך לצה"ל, שכן, נושא זה כבר נבחן בשנים האחרונות במסגרת עבודת המטה "צק"ח גדעון".
- [2] יש לציין כי הפרסום הראשון היה כבר בחודש נובמבר 2016, אך למעשה הוא הוחלף כבר לאחר שנה, באוקטובר 2017 בפרסום "יציב" יותר. Headquarters Department of the Army, **Army Doctrinal Publication (ADP) 3-0**, 2017. <https://fas.org/irp/doddir/army/adp3-0.pdf>
- [3] הפרסום העדכני הוא מחדש יולי 2019 והוא עדכן את הפרסום מחדש אוקטובר 2017, ראה: Headquarters Department of the Army, **Army Doctrinal Publication (ADP) 3-0**, 2019. https://fas.org/irp/doddir/army/adp3_0.pdf
- [4] הפרסומים שהיו מוכרים כמדריכי שדה (FM) אורגנו מחדש בשלושה מדרגים – ADP (עיקרי הפרסום), ADPR (פירוט נוסף על עיקרי הפרסום עד כדי 100 עמודים) ו-FM (מדריך השדה המוכר) ראה לדוגמה: https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/info/references/ADP_3-0_ULO_Oct_2011_APD.pdf
- [5] <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/ADP.aspx>
- [6] תאריכי הפרסום העדכניים שרובם קודמים לשנת 2019 עת פורסמו תורות הלחימה הבסיסיות של הצבא: <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/FM.aspx>
- [7] אייל ברלוביץ, תורת הלחימה הרב-ממדית בצבא היבשה של ארצות הברית, **בין המערכות**, 6 באוגוסט 2020.
- [8] Headquarters Department of the Army, **Field Manual (FM) 3-96**, 2021. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN31505-FM_3-96-000-WEB-1.pdf
- [9] החוברות באתר הצבא: <https://www.armyupress.army.mil/Books/Large-Scale-Combat-Operations-Book-Set>
- [10] הכנת הכוחות למשימות בעלי מאפיינים שונים היא עניין של שבועות ולעיתים חודשים בצבא היבשה של ארצות-הברית ובצבאות מערביים בכלל, כפי שאלה מכינים את כוחותיהם למשימות במקומות שונים בעולם ככוח משלוח.
- [11] אמ"ץ-תוה"ד, **מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, מהותם, ייעודם וארגונם**, 2016, עמ' 31-33; דותן דרוק, "מי יכתוב לנו את תורת הלחימה ביבשה? הדעיכה של יכולות פיתוח הידע והסדרתו ביבשה", **בין הקטבים** 16-17 (יולי 2018), עמ' 245-260; מאיר פינקל ואיתן שמיר, "ממי צה"ל צריך ללמוד?" **מערכות** 433 (אוקטובר 2010), עמ' 28-35.
- [12] Headquarters Department of the Army, **Field Manual (FM) 3-96**, 2021, p. 2-5
- [13] Headquarters Department of the Army, **Field Manual (FM) 3-96**, 2021, pp. 4-74 – 4.82

Headquarters Department of the Army, **Field Manual (FM) 3-96**, 2021, pp. 6.24 – 6.26 [14]

[15] מפקדת זרוע היבשה, **צוות הקרב החטיבתי**, 2017, עמ' 244-251.

[16] אלוף (מיל') עמנואל סקל, **ימי לבנון - אוגדה 252 במלחמת שלום הגליל**, ליאור שרף הפצות, 2019, עמ' 90-135.

[17] מיכאל אוריה, "המבנה החדש של החטיבות הלוחמות נחשף לראשונה", **אתר צה"ל**, 12 באוגוסט 2018.

[18] Headquarters Department of the Army, **Field Manual (FM) 3-96**, 2021, p. 9-28, 9-37 – 9.41

במיוחד משום שאין לחימה כעת, חשוב ללמוד על פני הקרב

גל פרל פינקל, חוקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי 04.02.2021

אימון פני הקרב הקרב על הסום קרב ווטרו

מפקדים, במיוחד בצבא יבשה, נדרשים להוביל כוחות לשטח שבו, לרוב, לא היו. מוטל עליהם לדמיין כל העת, על בסיס מודיעין וניסיון מבצעי, מה יהיו מאפייניו ואתגריו של שדה הקרב שבו יילחמו



ג'ון קיגן, פני הקרב,
מערכות, תל-אביב,
1981.

בפרק בסדרת הדרמה ג'אג (עונה 2, פרק 11), מסביר מ"פ הכשרות של סיירת חיל הנחתים האמריקני לסמל צוות, שהציע שחניך שנכשל במסלול המכשולים יחזור על המסלול מחר: "אין מחר בקרב". בהמשך הוא שואל אותו: "האם היית בקרב?", ולאחר שהלה עונה שאכן היה ממשיך המ"פ: "האם אי-פעם לא היית מפוחד, לא עייף?". הסמל, שמבין את הלקח, מורה לחניך לרוץ שוב את המסלול. הפעם, בעידוד חבריו לצוות, עמד בכך החניך בהצלחה.

חשבתי על הסצנה הזאת בשעת שקראתי לאחרונה את ספרו של ההיסטוריון הצבאי הבריטי ג'ון קיגן **פני הקרב**.¹ "העיון בקרב הוא אפוא תמיד עיון בחרדה, ובדרך כלל - באומץ; הוא תמיד עיון במנהיגות", כתב קיגן.² זהו עיון: "באי ודאות ובספקות, במידע מוטעה ובחוסר הבנה; בדרך כלל הוא עיון באמונה, ולעתים - בחזון; הוא תמיד עיון באלימות, לעתים - גם באכזריות, בהקרבה עצמית וברחמים".³

בספר ניתח קיגן שלושה קרבות שבהם לחם הצבא הבריטי: אינקור (1415), ווטרו (1815) והסום (1916), על מאפייניהם הייחודיים ועל כלי הנשק שהופעלו בהם, וביקש להסיק מהם: "כיצד ומדוע שולטים על הפחדים שלהם האנשים שהיה עליהם (ושמוטל עליהם) לעמוד מול כלי נשק אלה, כיצד הם עוצרים את שטף הדם מפציעיהם, וכיצד הם מתים".⁴

הקרב כמקרה בוחן

בניגוד לפרק הקצר על קרב אינקור שנערך ב־1415 בצפון צרפת, כחלק ממלחמת מאה השנים בין צרפת ואנגליה שבה הביסו הקשתים של המלך האנגלי הנרי החמישי את הפרשים הצרפתים, הרי שהפרק על קרב ווטרו שבבלגיה, 400 שנים לאחר מכן, הוא פרק מקיף ומלמד. היה זה הקרב המכריע במלחמה נגד הצבא הצרפתי בפיקוד נפוליאון בונפרטה, ועל הצבא הבריטי בקרב פיקד גנרל ארתור ולסלי, הדוכס מוולינגטון, קצין חי"ר בהכשרתו שהתעקש לפקד על הכוח מלפנים. "וולינגטון היה נתון בשדה הקרב של ווטרו בסכנה גדולה יותר מאשר כל אחד מפקודיו",⁵ משום שבמהלכו רכב על סוס מגזרה לגזרה, כדי להיות היכן שיוכל להשפיע, לפקד ולשלוט על מהלך הקרב.

קיגן ציטט בספרו את אילס, מ"פ בבריגדת הרובאים ה-95, שסיפר כיצד בלמו הסתערות של כוח פרשים צרפתי: "עצרתי בעד האנשים מלירות, עד שהפרשים הגיעו למרחק שלוש או ארבעים מטרים מן המערך, ואז יריתי מטח מן הפלוגה שלי; התוצאה הייתה, ביחד עם האש של הגדוד ה-71, שכל כך הרבה סוסים נפלו ארצה עד שנבצר מן האויב להמשיך בהתקפה".⁶ האש היעילה שהפעילו הבריטים, בעיקר זו של הרובאים בשדה, הכריעה את הקרב, והצורך להפעילה ביעילות נותר חיוני גם כיום.

קיגן טען כי: "הצרפתים הובסו לא על-ידי מצביאות מזהירה יותר ולא על-ידי טקטיקה טובה יותר או פטרייזמים עדיף, אלא על ידי קור רוח וכוח סבל".⁷ סביר שהניצחון בוטרלו הושג גם בזכות כישורי המצביאות של ולינגטון, אולם גם בזכות האיתנות שהפגינו לוחמי החי"ר, הפרשים והתותחנים הבריטים.



הדוכס מוולינגטון, גנרל ארתור ולסלי בקרב ווטרלו, 1815

הפרק על היום הראשון בקרב על הסום ב-1 ביולי 1916, שבו לחמו זה בזה צבאות בריטניה וגרמניה בחזית צרפת במלחמת העולם הראשונה, הוא המרתק בספר. לאחר הפגזה ארטילרית מסיבית, הסתערו גדודי החי"ר הבריטים מן החפירות לעבר הקווים הגרמנים. סמל בריטי תיאר את שחווה באותה הסתערות: "יכולתי לראות, משמאלי ומימיני, שורות ארוכות של אנשים; ואז שמעתי את התקתוק הקצוב של מכונות ירייה ממרחק. לאחר שהתקדמתי כעשרה מטרים נוספים נראה, כאילו נותרו רק אנשים מעטים סביבי; לאחר שהתקדמתי כעשרים מטרים, נראה כאילו נשארתי לבדי. לאחר מכן נפגעתי בעצמי".⁸

קשה להאמין שבשדה הקרב המודרני נראה הסתערות המונית שכזאת לעבר יעדי אויב, ועדיין די להיזכר בקרב שניהל גדוד 931 מחטיבת הנח"ל, בפיקוד סא"ל אבי דהן, נגד פעילי חזבאללה בעינדוריה במלחמת לבנון השנייה (במהלך הקרב ספג הגדוד שני הרוגים ו-32 פצועים) כדי להבין שקטלניות אמצעי הלחימה רק גדלה, ושהכוח עלול לספוג נפגעים רבים בזמן קצר. למרות הנפגעים, כתב לימים דהן במאמר ב"מערכות" ובו טען: "הפיקוד מוכוון המשימה והעובדה שהמ"פים הבינו את שדה הקרב וחתרו למגע, יצרו רציפות בלחימה שהביאה לחיסולם של שמונה מחבלים, לכיבוש השטח השולט בכפר ולעמידה במשימה".⁹

בחזרה לקרב הסום. "למרות אבדות כבדות מאש מכונות ירייה, הצליחו גדודי הרגלים הקלים של המלך (יורקשייר), ה-9 וה-10, לחצות את שטח ההפקר. הם מצאו פרצות טובות בגדר התיל הגרמנית, ירו והשליכו רימונים על המגינים הגרמניים שהתנגדו להם והשתלטו על החפרה הקדמית. שם הצטרפו אליהם גדודי העתודה שלהם – גדוד הרגלים הקלים ה-15 (דורהאם) והגדוד ה-1 של מזרח יורקשייר, והם המשיכו לנוע בעקבות מסך האש אל החפרה הגרמנית הבאה; שם לקחו בשבי ושלחו אל העורף כמאתיים שבויים גרמניים. כל זה נמשך כעשר דקות, במהלכן נהרגו או נפצעו כמחצית מהחיילים ורוב הקצינים".¹⁰

עשר דקות של לחימה אינטנסיבית, והגדודים הללו, שביחס לאחרים הצליחו להתקדם ולכבוש יעדים בשדה הקרב, נעצרו. הלוחמים, שהיו תשושים מהלחימה, פשוט לא יכלו להתקדם יותר. קיגן הדגיש כי גם בסום האיתנות, בדומה לזו שהפגינו הרובאים בוטרלו מאה שנים קודם לכן, נותרה חיונית.

לקח נוסף שאותו מנה קיגן נגע לכך שבמלחמה מוצאות עצמן יחידות בפעילות שונות מייעודן. במלחמת העולם השנייה למשל, כתב קיגן, "יחידת הקומנדו ה־3 - כוח פשיטה שיועד וצויד לתקופות חשיפה קצרות ביותר כלפי האויב - בילתה חודשיים ביער דה באון, באגף השמאלי של ראש הגשר בנורמנדיה, ותוך כדי כך איבדה את רוב קציניה ויותר ממחצית אנשיה"¹¹. היחידה, בפיקוד לוטננט־קולונל פיטר יאנג, שהייתה חלק מבריגדת השירות המיוחד ה־1 של הצבא הבריטי שנחתה מן הים, הפגינה יכולת קרבית גבוהה ועמדה במשימותיה על אף הנפגעים והתנאים הקשים. המלחמה, אם כן, תיראה אחרת משדמייתת, ובעיקר לא צפויה. החוכמה היא לגלות גמישות ולהתאים במהירות לשינויים.



אנשי הגדוד ה־11 של רגימנט צ'שיר ליד לה בויסל, קרב הסום, 1916

כשאינ לחימה הפתרון הוא אימונים וצבירת ידע

העיתונאי יואב זיתון צייץ לאחרונה בטוויטר כי כיום, בצבא היבשה הסדיר, המ"פים החדשים "התגייסו אחרי צוק איתן, נוב' 14, מרץ 15. כמעט ולא נותרו מג"דים שלחמו בלבנון השנייה. יש מח"טים בודדים שהספיקו לשרת ברצועת הביטחון. רוב הקצינים הקרביים בדרג הטקטי שהפך לאסטרטגי – לא חצו מעולם את הגבול לעזה או ללבנון. עליהם יתבסס המטכ"ל בתמרון הבא"¹². אפשר לפרש את הנתונים הללו גם לחיוב, ולהסיק מהם שמצבה הביטחוני של ישראל משופר. ואולם, כפי שאמר באחרונה הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי, "מלחמות יכולות לקרות גם אם לא תכננו אותן"¹³.

אין בכך חדש. פעמים רבות הוטלו לקרב כוחות "ירוקים", שהן המפקדים והן החיילים היו חסרי ניסיון קרבי של ממש. גם בצה"ל מי שפיקדו על מחלקות ופלוגות בצבא הסדיר (וגם לא מעט מפקדים במילואים), בתקופה שקדמה למלחמת ששת הימים, כמעט לא התנסו קודם לכן בלחימה של ממש.

ניסיונם הקרבי של המג"דים, בחלקם, כלל בעיקר את מלחמת סיני שנמשכה שבוע. והנה במלחמה הם פעלו היטב, עמדו במשימות והפגינו חשיבה תחבולנית, יוזמה והתקפיות. כיצד? התשובה טמונה בהכנה שקדמה

למלחמה. באימונים, בהכנה המנטלית ובהבנה ובלימוד מקצוע המלחמה. זהו לקח שכוחו יפה גם כיום.

בהרצאה שנשא הסביר הרמטכ"ל כי תפיסת ההפעלה שגיבש צה"ל היא בהתאם לעקרונות המלחמה "והתחבולה בראשם, וכמובן שמרכיב רוח הלחימה". לדבריו, הניצחון במערכה הבאה נגד חמאס או חזבאללה יושג "בזכות מודיעין, אש, התמרון הקטלני ושינוי גישה להפעלת הכוח", לפיה צה"ל יתקוף בעוצמה רבה מטרות צבאיות בלבד - אבל היכן שאלה ימצאו, בלב השטח הבנוי והמאוכלס או בשטח הפתוח. כדי להכין את הכוחות שיפעלו בתמרון, ציין, צה"ל מתאמן יותר במרחב בנוי, בלילה ובאופן רב־זרועי. לדבריו, בצה"ל משקיעים רבות באימוני מפקדים, משום שמי "שבסוף מוביל את הניצחון זה המ"מ, והחיילים הולכים אחריו".¹⁴

בהקדמה לספר **הצד השני של הגבעה**¹⁵ כתב התיאורטיקן והפרשן הצבאי הבריטי בזיל הנרי לידל הארט, שבעצמו לחם כקצין חי"ר בקרב על הסום, כי הדוכס מוולינגטון טען כי ניצח בקרבותיו משום שבילה את חייו בניסיון לנחש מה מצפה לו בצדה השני של הגבעה. הערה זו, כתב לידל הארט, "הפכה ברבות הימים לביטוי המציין את הדמיון הנדרש מן הגנרלים לנחש מה מתרחש "מצידה השני של הגבעה" – מאחורי חזית האויב ובמוחו של האויב.¹⁶

מפקדים, במיוחד בצבא יבשה, נדרשים להוביל כוחות לשטח שבו, לרוב, לא היו. האתגר הופך מורכב יותר מאחר שהלחימה היא חוויה שלא ניתן באמת לדמות באימונים, אף שיש לקיים לאימונים מציאותיים וקרובים במתווה שלהם ובתנאי השטח למשימות שיוטלו על היחידות. על כן מוטל על המפקדים לדמיין כל העת, על בסיס מודיעין וניסיון מבצעי, מה יהיו מאפייניו ואתגריו של שדה הקרב שבו יילחמו.

כאן נכנסים לתמונה ספרים כמו **פני הקרב**, שהוגדר בצדק כספר שחובה שיהיה במדף הספרים של כל מי שרוצה לפקד בקרב, הממחישים לקורא את עקת הקרב, העומס הגופני והנפשי, אתגרי הפיקוד וכן את הלחימה מטווחים קרובים באויב.

כבר בראשית הספר כתב קיגן שהאתגר של כל מפקד צבאי נותר כשהיה. "מכיוון שתפקידו יהיה לאסור על אויביו קרב בתנאים שלו ולכפות אותם להילחם על־פי הכללים שלו, ולא על־פי הכללים שלהם".¹⁷ על כן יש להתאמן, לחשל את הרוח, לדמיין איך ייראה שדה הקרב ולקרוא על תופעת המלחמה, מקורותיה וביטוייה בהיסטוריה.



הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, בכנס השנתי הבינ"לאומי של המכון למחקרי ביטחון לאומי, 26 בינואר 2021

הערות

[1] ג'ון קיגן, **פני הקרב**, מערכות, תל־אביב, 1981.

[2] שם, עמ' 298.

[3] שם, עמ' 299.

[4] שם, עמ' 75.

- [5] שם, עמ' 331.
- [6] שם, עמ' 155.
- [7] שם, עמ' 193.
- [8] שם, עמ' 246.
- [9] אבי דהן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון", **מערכות** 410-409 (דצמבר 2006) עמ' 23.
- [10] קיגן, 1981, עמ' 250.
- [11] שם, עמ' 305.
- [12] חשבון הטוויטר של יואב זיתון, 19 בינואר 2021.
- [13] הרצאת הרמטכ"ל אביב כוכבי בכנס "ביטחון לאומי באי-סדר עולמי", **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל-אביב, 26 בינואר 2021.
- [14] שם.
- [15] ב.ה לידל הארט, **הצד השני של הגבעה: שיחות עם גנרלים גרמנים**, מערכות, תל-אביב, 1986.
- [16] שם, עמ' 11.
- [17] קיגן, 1981, עמ' 21.

המפקד המאמן: ערך, עקרון או נורמה?

סא"ל אלעד זנדני, מג"ד 926 ורמ"ד אימוני חילוץ בבא"פ העורף 16.02.2021

פיקוד קאנט מאמן פיקוד העורף

אין במאמר זה לטעון שהטכנולוגיה, והמאמנים (סימולטורים) אינם רלוונטיים, אך עלינו למצוא את שביל הזהב למפקד שהוא המאמן



באחת השיחות שלי עם קצין בכיר בפיקוד העורף לפני אימון של אחד הגדודים שלו, הוא טען בפניי שזה לא חשוב לו אם המג"ד שלו יעביר את התכנים לחיילים או שזה יהיה הענף המאמן. לדבריו, יש מפקדים שיודעים לאמן, להעביר תכנים ויש שפחות, ולכן הוא מעדיף שלא לקחת את הסיכון בכך שהמפקד יעביר תכנים ברמה לא מקצועית. דוד בן-גוריון טען בספרו **צבא וביטחון** כי המפקדים החל ברמת מפקד הכיתה וגמור במפקדי חילות ואלופי מפקדות, יישאו במלוא האחריות לאימונם, למשמעתם, לחינוכם ולרווחתם של פקודיהם, וכל מפקד ייתן את הדין על כל מקרה של חוסר משמעת וחוסר יעילות של פקודיו.¹ בן-גוריון הדגיש כי מצופה מהמפקד להיות מורה, מחנך ועובד סוציאלי, שמעצב את דמותו של החייל. ואולם האם לכך התכוון גם בתחום האימונים? האם בה בעת המפקד הוא גם מאמן וגם מי שמחנך את חייליו? האם אלה ערכים באושיות הפיקוד, או אולי עקרונות הפיקוד? מה החשיבות אם בכלל שהמפקד יאמן את אנשיו כאשר יש מאמנים טובים כל כך? הלוא יש מדורים מקצועיים שתכליתם ומקצועיותם היא לאמן, מדוע שהמפקד לא יפקיד את חייליו "למשמורת" בבא"פ ויחזור לקבל תוצר מוגמר?

כיום יש כמה בעיות מרכזיות בנושא המפקד המאמן:

* המפקד המאמן הוא העיקרון הראשון מתוך תשעת עקרונות האימונים המופיעים בתורת האימונים של זרוע יבשה.² בו בזמן שאנו מגדירים את המפקד המאמן כעקרון, אנחנו למעשה מצמצמים את מהותו באימון. המפקד המאמן הוא מעבר לעקרון, אלא ערך בפני עצמו.

* בשל העובדה שיש בה"דים, מדריכים, רע"נים, רמ"דים, מתקנים ייעודיים, סימולטורים וכדומה, למעשה נוצר מצב שבו המפקד נמצא בפוזיציה של צופה מן הצד.

* כאשר מסגרות - הגדוד, הפלוגה, מערכים מקצועיים וכדומה - נמדדות, המפקד לא מקבל משוב באופן פרטני על תהליך האימון עצמו. כלומר, ממשבים אותו כיצד הוביל את התרג"ד בקצה, איך ניהל את הערכות המצב ועוד, אך לא על אחוזי הביצוע שבו הוא כמפקד אימן את חייליו: כמות השיעורים שהעביר, מופעי החניכה של המסגרות שלו שבהם השתתף, כמות הנוכחות שלו בשטח עם חייליו וכיוצא בזה.

המתחים הקיימים בנושא מתחילים במהות הבסיסית של ההכרה האם המפקד המאמן הוא ערך? האם הוא בכלל נורמה, עקרון, או כולם ביחד? ערך כפי שאנו מפרשים אותו איננו דבר שאדם מקבל, אלא דבר שלמענו הוא נותן. רמת הערכים נמדדת לפי מה שהאדם מוכן לתת למען אותו הערך. נורמה לעומת זאת היא אופן ההתנהגויות המצופות מקבוצות ויחידים בחברה מסוימת, המקובלות על"פי הערכים של אותה התרבות. יש נורמות המנחות מה לעשות ומה לא לעשות כדי ליישם את הערכים.³ עיקרון הוא הרובד הפרקטי הבא לידי ביטוי כחוק התנהגות שולט, קו מנחה כללי לפעולה, כאשר יש אפשרות בחירה בין אלטרנטיבות שונות המשאירה מקום לשיקול דעת.⁴



אם רוצים לשזור את המושגים הנ"ל לעולמו של המפקד, היטיב לעשות הפילוסוף עמנואל קאנט כשתיאר את הערך המוחלט "הציווי המוחלט" (הצו הקטגורי), אשר איננו משתנה עם שינוי הנסיבות. קאנט טען שחוקי המוסר הם מוחלטים ונובעים מן התבונה. הם תקפים תמיד ואינם משתנים על"פי שיקולי כדאיות. לכן הציע קריטריון שיכול לשמש מבחן עליון ומכריע בכל מקרה לשאלה כיצד ראוי לנהוג מבחינה ערכית: "הציווי המוחלט אינו אלא אחד וזה הוא: עשה מעשיך רק על"פי אותו הכלל המעשי, אשר בקבלך אותו תוכל לרצות גם כן כי יהיה לחוק כללי."⁵ בהתאמה לדבריו של קאנט - בכך שאתה מקיים את הצו הפיקודי לאמן את חייליך, שאל את עצמך האם תרצה שכולם ינהגו כמוך ויאמנו את פקודיהם. אם תשובתך תהיה חיובית - אזי זאת דוגמה לפעולה מתוך הערך שהוא ראשית הצירים - "הציווי המוחלט". יש לזכור שערכים מדברים על הרצוי, בשעה שהנורמות והעקרונות מדברים על המצוי. הנורמות יכולות להיות מתורגמות בצורה לא נכונה ואף נגזרות ומושפעות מאיך הסביבה מתרגמת את הערך, ואיזה סדר פעולות היא מבצעת בנדון. העיקרון הוא הרובד הנמוך יותר מהנורמה. הוא ביטוי פרקטי, שיטת עבודה. אפשר לראות שאנו יכולים לבטל עקרונות בסיטואציה זאת או אחרת. לדוגמה, אם אני ממחר במשימה מבצעית אני יכול לוותר על עקרון האבטחה או לחלופין לוותר על עקרון המהירות כדי לנוע מאובטח.

לטענתי מפקד מאמן איננו מושג סינתטי המחבר בין אימונים לפיקוד, אלא מרכיב משמעותי בעולם מנהיגותו של המפקד. אם המפקד לא מאמן - הוא חוטא לאחריות שלו על המסגרת שעליה הוא מופקד. עלינו לזכור שמאמן (מתקן/סימולטור/מדריך מקצועי) איננו מפקד, אולם מפקד הוא בהכרח מאמן. הלוא איך ייקח מפקד אחריות על המסגרת אם לא אימן אותה? לקיחת האחריות הטוטלית על המסגרת היא שדוחפת אותה לרמת

ביצועים טובה מקודמתה. מנגד, כאשר נקבעות הציפיות ואיש אינו נדרש לתת את הדין על ביצועים ירודים - הם הופכים לסטנדרט.⁶ השפה המשותפת בהבנה מהו המפקד המאמן היא קריטית בצה"ל, שכן היא מעצבת את התפיסה. קיומה במערכת הוא עקרון מהותי, שכן היעדרה הוא אחת הסיבות העיקריות לחוסר הבנה בתוך הארגון.⁷ נוסף על כך, המפקד המאמן משלים את הכלל "התאמן כפי שתילחם".⁸ אם המפקד מתאמן כמו בקרב, אז בוודאי שהוא זה שצריך לאמן את אנשיו. בעולם המנהיגות כיום צריך לזכור שלא משנה מה אמרת, אלא מה עשית. אם היית עם הפקודים בשטח, באתר, בסטריפ או בג'בל וחנכת פיזית - אזי בנית קומה נוספת וחשובה במנהיגות שלך כמפקד.



סיכום

במקום לעלות במרחב ההכרה של המפקד את המושג "המפקד המאמן" לקומה הערכית שלו, זנחנו אותו לעולם העקרונות. כמו ש"המפקד המחנך" שאליו התכוון בן-גוריון איננו עקרון אלא ערך בפני עצמו, כך גם "המפקד המאמן" מחויב לפעול כך. המושג, אם יישאר בגדר נורמה או עקרון, יהפוך לדרך פעולה לא מחייבת בהכרח. הרמטכ"ל לשעבר חיים לסקוב היטיב לנסח כאשר כתב ב"מערכות": "יש ושומעים מפי קצינים בכירים כי עול תפקידים רבים רובץ על שכמם וכי תכופות לא מתאפשרת להם המידה הרצויה של מתן תשומת לב על התאמנות יחידות המשנה שלהם. אכן אין תקלה גדולה מזו, ובצה"ל ודאי יהיה מקום להשלים עם כך, כי מפקד גדוד לא יאמן כראוי את מפקדי המשנה".⁹

אין במאמר זה לטעון שהטכנולוגיה, והמאמנים (סימולטורים) אינם רלוונטיים, אך עלינו למצוא את שביל הזהב למפקד שהוא המאמן. לטעמי הוא מורכב משלושה רכיבים מרכזיים: ההכרה ברמה הערכית המוחלטת שהמפקד הוא המאמן; ההכרה שהמפקד המאמן בונה את מנהיגותו באימונים ליום פקודה ולכן חיוני ביותר שיאמן את מסגרתו; בניית מנגנון בקרה (כש"ם ייעודי) על המפקד המאמן עצמו ולא רק על מסגרתו אם התאמנה. מרכיבים אלה יוצרים למעשה את האחריות המצופה מהמפקד המאמן כלפי האנשים שלו, תוך הבנה והכרה מה מצופה מהמסגרת. עלינו לעשות את הדבר שאנו חייבים בעשייתו לפני עשותנו את הדבר שאנו רוצים בו, ועלינו לזכור שמאמן הוא לא מפקד - מפקד הוא מאמן.

הערות

- [1] דוד בן גוריון, **צבא ובטחון**, מערכות, תל־אביב, 1955, עמ' 44.
- [2] תורת האימונים ביבשה, פרק ב', עמ' 19, מחלקת הדרכת מפקדת זרוע יבשה, 2018.
- [3] מילון אבניאון - ספיר (המקוון). https://www.milononline.net/do_search.php.
- [4] שם.
- [5] עמנואל קאנט, הנחות יסוד למטאפיזיקה של המידות, מאגנס, ירושלים, 1933, עמ' 129.
- [6] ג'וקו וילינק ולייף באבין, **אחריות וניצחון**, מטר, 2020, עמ' 65.
- [7] רז שגיא, **להיות מג"ד**, מערכות, תל־אביב, 2013, עמ' 68.
- [8] תורת האימונים ביבשה, מחלקת הדרכת מפקדת זרוע יבשה, פרק ב', 2018, עמ' 19.
- [9] רא"ל חיים לסקוב, "על מפקדים ומנהיגות", **מערכות** קי"ח-קי"ט (אפריל 1959), עמ' 78-81.

ביקשנו מפקדים וקיבלנו בני אדם: כיצד לפתח אישית 40 אלף אנשי קבע?

קרן שחף, רת"ח פיתוח אישי, ביסל"ם

עינת טאובר-בורוכוב, רמ"ד פיתוח מפקדים ביבשה, אט"ל 17.02.2021

פיתוח אישי כוח אדם צבא העם ביסל"ם אט"ל משא"ן

ארגונים מתקדמים מבינים כי בהיותם חלק ממרחב החיים שבו פועלים אנשיהם, הם נדרשים לפתח אותם מתוך חובה ערכית רחבה יותר



תר"ש "תנופה" הביאה לקדמת הבמה את סוגיית האנשים. צה"ל מראשיתו ראה את האדם כאבן יסוד בעשייתו, וכפועל יוצא דאג לרווחתו. לצד זאת, בשנים האחרונות אנו עדים להרחבת ציפיות האדם להתפתחות אישית מתמשכת בתוך סביבה מיטיבה, כחלק מהבחירה להישארותו בארגון.^[1] כארגון משימתי ולוחם, צה"ל מתבסס על יכולותיהם של אנשיו ומחבר לעשייה דרך חוויית הערך^[2] והשליחות שהם חשים, שאינה בהכרח קשורה לחוויית ההתפתחות שלהם. במאמר זה נטען כי בהתפתחות האדם אין משחק סכום אפס של פרט מול ארגון, ולכן יש לשאוף למהלך של Win-Win שבו הרווח של האדם מהתפתחותו מעצים את הרווח של הארגון כולו. ברמה המקומית, פיתוח אישי מאפשר לאדם דרגות חופש נרחבות יותר לפעולה ויכולת בחירה בין אופני פעולה מגוונים. ברמה המערכתית, אדם שחווה והבין את משמעות ההתפתחות האישית ומחזיק באחריות לכך, יכול להבין את התפתחות המערכת ולצד זאת לפעול להתפתחותם של אחרים בסביבתו. יתר על כן, מחויבותו לארגון גדלה. מאמר זה מציג תפיסה מארגנת בנוגע לפיתוח אישי של אנשי קבע בצה"ל: מהם מאפייני העת וההקשר הארגוניים שבהם צומחת תפיסה זאת, ומהם העקרונות שצריכים להתקיים בארגון על-מנת לאפשר הלך רוח של פיתוח אישי במסגרת השירות.

פיתוח אישי בצה"ל?

תהליך הפיתוח האישי מאפשר לאדם לחקור את משאביו במעגלי החיים השונים לשם יצירת השפעה, תחושת ערך, משמעות ושליטה בחייו.^[3] פיתוח אישי^[4] בארגון מתייחס לפעולות המשפרות את מודעותו המקצועית של האדם ואת זהותו, ומאפשרות לו להעלות את איכות חייו ולממש את ושאפיותיו. בתמורה הן רותמות את ההון האנושי בארגון ובנות אותו. כאשר פיתוח אישי מתרחש בהקשר ארגוני, הוא מכיל בתוכו היבטים משא"ניים ואישיים. הוא מתייחס לשיטות, לתוכניות, לכלים, לתהליכים, לטכניקות ולמערכות הערכה וייעוץ תעסוקתי. מתודולוגיות מוכרות הן חניכה, הצבת יעדים אישיים, משוב, בניית מסלול תעסוקתי, הכשרות מקצועיות ועוד.

לתרומת הפיתוח האישי לתפקיד בצה"ל פנים רבות:

1. שכלול יכולותיו ומסוגלותו של האדם;
2. הרחבת יכולת האדם להשפעה מערכתית;
3. השפעה על מחויבות האדם לארגון;^[5]
4. מנוע למוטיבציה במסגרת התפקיד.

סביבת הפעולה של המשימה הצבאית והפיקודית משתנה לכיוון של שדה קרב רב־ממדי ומרובה אמצעים טכנולוגיים. נוסף על כך, יש השתנות תרבותית, דורית וארגונית שמהווים את המנוע המרכזי להרחבת המענה לפיתוח של האדם בארגון הצבאי. כל אלה הובילו לפערים בציפיות, בתפיסות, בתהליכים ובמבנים, ומשם לצמיחת תפיסה מכוונת פיתוח אישי.

מוכוונות הארגון הצבאי לחירום. מחייבת התמסרות טוטלית של האדם לארגון ולמשימותיו. ההתמסרות מצמצמת את מרחב ההתנסות, המחוייב לשם התפתחות ולמידה או חקירה עצמית. פרדיגמה זאת מתערערת יותר ויותר בעידן של מב"מ ושל טרנספורמציה דיגיטלית.^[6]

ניהול מסות. יש מורכבות בהתייחסות פרטנית להתפתחות אנשים במסגרת ארגונית של כ־40 אלף אנשי קבע. המערכת מעמידה, על־פי רוב, את צרכיה תחילה. לצורך כך עומדים לרשות המפקדים כלים סגליים מבוססי שגרות ופקודות, על־מנת להתמודד עם ניהול המסות. בעת הזאת ניתן לראות ניצנים של שבירת הפרדיגמה, בצורת פיתוח כלים סגליים, הכשרתיים ותעסוקתיים המאפשרים מתן מענה "בוטיקי" (מותאם אישית) להיקף רחב של אנשי קבע.^[7]

צבא העם. ערך ההקרבה למען המדינה מתערער מול ערך המימוש העצמי, הרואה מגוון רחב של ערכים וצרכים של האדם במסגרת שירותו בארגון. יתר על כן, היינו רוצים לחשוב שמפקדים נמצאים בארגון מתוך עמדה ערכית שעל בסיסה ינהלו את מחויבותם למדינה ולפקודיהם, ולכן קיים קושי להתבונן על הצורך הפרטני של המפקד כאדם, הנמצא בארגון גם משיקולים אישיים.^[8]

המעבר לשיח תעסוקתי. שיח זה נשען על מעבר משירות על בסיס ערכי-לאומי, לשירות המושתת על יחסי עבודה.^[9] השינויים שחלו במודל הקבע מייצרים פחות מחויבות תעסוקתית של המערכת כלפי האדם. בהתאם, משרתי הקבע עסוקים בשאלת המחויבות שלהם לשירות ארוך־טווח. כמענה לשינוי מאזן זה, עוסק כיום צה"ל בשאלת אטרקטיביות השירות וחויית המשרת בארגון.

"לא עוזבים את צה"ל, אלא פורשים ממנו". במשך השנים צה"ל פעל כארגון שמי שבחר בו - נשאר עד הפנסיה. בצה"ל התפתחה תרבות של מחויבות הדדית בין האדם והיחידה האורגנית שלו: התפתחות מקצועית בחטיבה או במערך הייתה המסלול הליבתי, היוקרתי, עד דרגת סא"ל לפחות. יוצאי דופן, בצורת מפקדים שעברו לחטיבות אחרות היו נדירים, ומי שבחר לצאת מהיחידה נחשב "נוטש". היום ניתן לראות כי יש פתיחות והתנעה של מנגנונים מעודכנים, המאפשרים בחלקים מהארגון מעברים בין מסלולים, מסגרות ואף בין זרועות, על־מנת להרחיב את מיצוי יכולות האדם ואת פיתוחו המקצועי.

עמדה פטרנליסטית. במהלך השנים ניהל צה"ל את התקדמות הקריירה של משרתיו, בחר עבורם באופן חד־סטרי היכן ישרתו, כיצד יתקדמו ואלו הכשרות מתאימות להם. האדם נענה על־פי רוב בהצדעה. הדור הנוכחי, המבקש להשפיע על מהלך חייו ודורש מערכת יחסים שוויונית, לצד השינויים באיום הקיומי ובמרחב התעסוקתי, השפיע על הפרדיגמה. ככל שהארגון ממשיך לנהל באופן חד־צדדי את מערכת היחסים, כך האדם חש כי ללא יכולת בחירה ופניו יהיו אל מחוץ לארגון. על־מנת לייצר סביבה אטרקטיבית לשירות מתרחבת בארגון ההבנה, שיש לאפשר לאדם להיות שותף בבחירה להמשך הישירותו ושהחלטה היא הדדית.



התפתחות משאבי אנוש

ההקשר המשא"ני - מה השתנה?

במרוצת השנים חל שינוי בהתבוננות בעולם התעסוקה של מערכות ארגוניות על עובדיהן. תרשים זה משקף את ההשתנות במשך הזמן, מהתייחסות לעובד כסוג של מכונה (כוח אדם) עבור דרך התייחסות אליו כמשאב וכלה בהתייחסות אל האדם כמכלול הוליסטי אנושי. מערכת היחסים התפתחה מיחסים אינסטרומנטליים ליחסים הדדיים. זאת מתוך הבנה שארגון התומך בהתפתחותו של אדם מחזק את הערך הארגוני שלו, ומשכלל אותו במשימות המורכבות שעומדות לפתחו (שדה הקרב העתידי כדוגמה). כמו כן הוא מחזק את חיבורו של האדם לארגון, את רצונו לתרום באופן משמעותי ואת יכולתו לתרום ממקומות נוספים לעבודתו הנוכחית. סקר משנת 2019 של חברת דלויט (המובילה בעולם בייעוץ ניהולי-אסטרטגי-כלכלי וניהול סיכונים) הראה כי המרכיבים החשובים ביותר לחוויית העובד הם משמעות בעשייה, תחושת שייכות, אמון ומערכות יחסים מיטיבות. המיקוד הנדרש מארגונים לנוכח סקר זה הוא במעבר מתגמולים מוחשיים כמו שכר, הטבות ותמיכה, להתאמת העיסוק, עיצוב התפקיד והמשמעות בעשייה.¹⁰ נוסף על כך, יש ציפייה להתפתחות אישית, הגשמה עצמית וראיית האדם כשלם וייחודי. יתר על כן, בעידן של שיבוש תמידי (Disruption) האדם זקוק למצפן תמידי איתן והתנהגות זמישה (אג'ילית). לשם כך יש צורך בפיתוח מתמשך של יכולות ליבה, כלים ותודעה שיסייעו לו להשתכלל ולקבל בברכה שינויים, ליזום אותם ואף לעצב את תפקידיו. האדם עסוק גם ביכולת התעסוקתית שלו וברכישת כישורים שיהיו רלוונטיים עבורו בעתיד. ניכר כי גם בצה"ל יש חדירה של ערכים ליברליים המדגישים את שאיפת האדם למימוש עצמי.

פיתוח אישי על רקע תפיסות פיתוח אנשים בצה"ל

עד היום תשתית העיסוק בפיתוח אנשים בארגון הצבאי התבססה על פיתוח מנהיגות כמערכת גומלין (אקוסיסטם). כלומר, מפקדים נדרשו לפתח את מנהיגותם ומנהיגות אנשיהם בכלל העשייה כחלק מהמשימה ומהתפקיד. ראיית פיתוח המנהיגות והמנהיגים התבססה על ראיית צורכי הארגון תחילה, ובמסגרתם התאפשרה לאדם התפתחות אישית. כיום, ניכרת מגמה בתפיסות ניהול המשאב האנושי המכוונת לפיתוח אנשים כערך, מעבר לאינטרס הארגוני הספציפי.¹¹ עם זאת ניכרת הבנה, כדברי ג'וש ברסין: "כשהארגון דואג לאנשיו, אנשי הארגון דואגים לארגון".¹² אפשר לשרטט קו רצף בהתפתחות המענה הארגוני הצה"לי לאדם שבו:



התפתחות המענה הצה"לי לאדם שבו

הטבלה הבאה מסכמת את התנועה בין המודלים המסורתיים למודל המתעדכן סביב מגוון פרמטרים. במציאות הארגונית ניתן לראות תנועה בין מודלים וחלקם אף מתקיימים במקביל. לצורך המיקוד נציג את העמדות השונות כדיכוטומיות בבחינת "אז והיום":

הנושא	המודל המסורתי	המודל המתעדכן
נקודת המבט על האדם	שיח אינסטרומנטלי – ההתבוננות באדם היא כמשאב בלבד: מה האדם משרת עבור הארגון. מייצרת פיצול בין האדם בעבודה ובין תפקודיו במרחבים אישיים אחרים.	התבוננות הוליסטית - האדם הוא מכלול, לא רק משרת. ניהול כאנשים ולא כמשאב - שיח של צרכים אנושיים לצד ארגוניים ומה נתפס כבעל ערך עבור האדם.
תפיסת עמדת הפיתוח	פיתוח אינסטרומנטלי Top Down . הפיתוח נעשה עלפי צרכים גנריים בקרב אוכלוסיות שלמות.	שילוב בין פיתוח אינסטרומנטלי Top Down - ובין פיתוח Bottom Up - תפירת חליפה אישית של פיתוח מוכוון צרכי האדם.
האחריות על הפיתוח האישי	האחריות היא על הארגון - עמדת הארגון פטרונית ומבוססת "ברית נאמנות": "אני יודע מה טוב עבורך" מחד גיסא ו"אני מחויב לך ושומר עליך" מאידך גיסא. מי שמעוניין בפיתוח אישי זה עניינו האישי ועל חשבון זמנו.	האחריות על הפיתוח היא משימה משותפת של האדם והארגון, ובתוכו המפקדים והגורמים המשא"ניים, ומבוססת על עמדה של שותפות בין האדם והארגון. גם לארגון יש מקום להציע הזדמנויות לפיתוחו האישי של הפרט.
תפקיד המפקד בפיתוח אנשיו	מפקדים מוערכים על פיתוח וטיפוח אנשיהם באמצעות יכולתם להשפיע על מסלול הקידום או התפקיד של האדם בדגש קידום בתפקידים בציר ליבה.	תפקיד המפקד להיות שותף בשיח המשלב בין צרכי האדם, יכולותיו וצרכי הארגון וההזדמנויות הקיימות בו, בראייה מתמשכת לאורך חייו של האדם בארגון.
מה מפתחים	מומחיות חד-מקצועית מעמיקה, העמקה פרופסיונלית, מסלול פיתוח ליניארי של מקצוע, מנהיגות, תקשורת בין-אישית.	יכולות ליבה נדרשות (יכולות אגיליות) כדוגמת: ריבוי תחומי ידע ומיומנויות מעולמות תוכן שונים, אוריינטציה טכנולוגית, גמישות תפקודית, יצירתיות, חוסן, תקשורת בין-אישית ורשתיות. שילוב בין הזווית המסורתית ובין פיתוח ערך תעסוקתי לצורך השתלבות עתידית בשוק האזרחי.
תזמון העיסוק בפיתוח האישי	במסגרת הכשרות מקצועיות או לדרגה, בהשתלמויות ובמעברים בין דרגים.	בכל עת במהלך רצף חיי האדם בארגון.
מנגנונים ארגוניים משא"ניים	תגמולים חומריים לתמרוץ קדימה - מותנים בקשירת האדם עתידית לארגון.	מתן ערך מותאם לאדם באמצעים מגוונים. כהוקרה על העשייה עד כה או בהסתכלות על יכולות תעסוקתיות עתידיות בארגון או מחוצה לו.
פיתוח אישי - בציר המשא"ן	שם נרדף למעבר בין תפקידים ולקידום פורמאלי בהיררכיה הארגונית. מתרחש באופן טבעי דרך המעבר בין התפקידים ודרך השתתפות בהכשרות. תעדוף אנשים המשרתים במסלולי הליבה.	הסתכלות גמישה על תנועה בין תפקידים (רוחבי, אלכסוני, אינטרדיסציפלינרי), התפתחות בתוך תפקיד ובתוך מסלול קריירה מתמשך גם מחוץ לצה"ל. עידוד גבולות חדירים בין מערכים. טשטוש בין מערכי "ליבה" שונים.

אתגרים ארגוניים ביצירת הלך רוח של פיתוח אנשים בצבא

בתהליך הטמעת התרבות העדכנית, אנו למעשה עשויים לחוות פרדוקס בין מיסוד מנגנונים ובין התאמה מתמשכת של הלך רוח ארגוני לפיתוח אנשים. מצד אחד, מיסוד מנגנונים יאפשר את קיומם באופן מתמשך וישרת את תפיסת העולם המוצגת לעיל. מצד אחר, אותם מנגנונים עשויים לאבד מהגמישות הנדרשת וסופם שישרתו את עצמם ולא את המטרות המקוריות. לנוכח פרדוקס זה נדרשים האנשים האמונים על כך בארגון לשמור על שני עקרונות מרכזיים: שילוב מיטבי ומתהווה כל הזמן בין צרכי הארגון וצרכי האדם בו, ושמירה על גמישות ויצירתיות במענה לפיתוח אישי למסע של אנשי קבע.

המלצות: מנגנונים תומכים

אם כן, נדרשים מנגנונים ארגוניים שבהם האפשרות לגמישות מוטמעת באמצעות הלך רוח של פיתוח אנשים:

מערכת היחסים הבלתי אמצעית בין המפקד הישיר והאדם. אדם שחש שמפקדו רואה אותו ורוצה בטובתו ופועל בסביבה המקנה לו ביטחון להתנסות, חווה הזדמנויות רבות להתפתחות. מפקד המקיים שיח ישיר ואכפתי עם האדם על התפתחותו, יכול לברר צרכים במעגלי החיים השונים, ולמצוא הזדמנויות נוספות להתפתחות במסגרת הארגון ומחוצה לו.

מנגנון המשלב שחקנים מרכזיים, המשפיעים על התפתחותו ותנועותיו של האדם בארגון. האדם עצמו, המפקד, ייצוג חילי/מקצועי (קצין המשא"ן של היחידה), יועץ/קצין מד"ה. המנגנון יכול לכלול כלים לזיהוי צרכים רחבים של האדם, הארגון והמפגש ביניהם כמו: שאלונים, ניתוח נתונים מרובים (אנליטיקות וביג דאטה), זיהוי הזדמנויות בתוך הארגון ומחוצה לו, ערנות למגמות בעולם התעסוקה ושינויים חברתיים וכלכליים המשפיעים על צרכי האדם ועוד.

כיום מפותחות תוכניות יזומות לשבירת "סילואים" (מבנים ארגוניים שאין ביניהם מעברים) בין יחידות ומערכים, וליצירת גמישות תעסוקתית רבה יותר. לדוגמה, תוכנית "גדעונים" למ"פים נבחרים ביבשה¹³ שלצורך פיתוחם נבנה עבור כל אחד מהם מסלול מותאם המשלב תפקידי שדה, טכנולוגיה ומטה; שילוב אנשי תקשוב בתפקידי ליבה בפיתוח אמל"ח בחט"ל; הכנסת חוזים גמישים; תוכנית "בוחרים דרך"¹⁴ כמנגנון המשלב בין צרכי האדם, נטיותיו ויכולותיו ובין ההזדמנויות בארגון ומחוץ.¹⁵

בעזרת טכנולוגיות מתקדמות של ניהול מידע וידע (לדוגמה, ביג דאטה ו־People Analytics), מתפתחת כיום פלטפורמה למינוף נתונים מרובים ליצירת הבנות והמלצות בנוגע למשרת הקבע. זהו פוטנציאל לניהול תהליך פיתוח אישי של האנשים בארגון, על-ידי הגורמים הפיקודיים, הסגליים והמד"היים, דרך שיח משותף עם האדם המשרת.

שערי היציאה מהארגון. התבוננות על היוצאים בשלבים השונים מהשירות הצבאי כשגרירים של הארגון, תוך יצירת שיח חיובי עימם כדי לאפשר להם לצאת ברוח חיובית ומעצימה לשוק האזרחי. לדוגמה, תוכנית מעברים,¹⁶ המאפשר ליווי מסיימי השירות בצה"ל לתוך המרחב התעסוקתי האזרחי.

בעל תפקיד שבראש מעיניו עומדת התפתחות האדם בארגון כאדם, וממשק מיטיב בין האדם לארגון. תפקיד חדש בארגונים כיום הוא "קצין אושר ארגוני".¹⁷

מיקוד באדם במסגרת הכשרות מוכוונות ארגון. מתן דגש לצרכי ההתפתחות של האדם גם בהכשרות ארגוניות המיועדות להכשרה לתפקיד או לדרגה, לדוגמה מב"ל, פו"ם אלון, קורס מח"טים,¹⁸ או תוכנית "המפקד הרשתי" שנערכה במצל"ח (הכשרת מפקדים למנהיגות רשתית תוך מתן מרחב להתפתחות אישית וקבוצתית).¹⁹

פיתוח אישי קבוצתי. פלטפורמות קבוצתיות שבהן ניתן מענה לצורך בהתפתחות אישית, תוך בירור ובחירה מחודשת של סגנון אישי במגוון מעגלי חיים. כיום מוכרות מגוון פלטפורמות, למשל, סדנאות "סימני דרך" לרס"ן²⁰ ו"שדה בוקר" לסא"ל,²¹ שנעשות במסגרת "תוכנית המטרו" בהובלת מדור פיתוח מפקדים ביבשה ובאט"ל וחטכ"א זרוע היבשה. כמו כן תוכנית "אלה" שמוביל תחום פיתוח מפקדים באמ"ן,²² "מנוף" של חיל האוויר²³ ועוד.

ליווי פרטני לפיתוח אישי. מפגשים אחד על אחד של האדם עם יועץ לפיתוח אישי. התהליך מסייע לאדם בפיתוח ובמימוש עצמו באופן אינטגרטיבי בכלל מעגלי החיים, והמענה בו מותאם אישית לאדם. תהליכים אלה מתקיימים היום במגוון מקומות בצה"ל בתכלול היועצים הארגוניים ותחום פיתוח אישי בביסל"ם.

ייעוץ תעסוקתי פרטני. תהליך המאפשר לאדם ייעוץ לבחינת אפשרויות ההתפתחות האישית התעסוקתית שלו, לרבות מפגשים אחד על אחד עם פסיכולוג תעסוקתי שבמסגרתם הוא עובר אבחון תעסוקתי, תהליך התמודדות עם חסמים וייעוץ תעסוקתי המאפשר גם מעבריות ומיצוי בין-זרועי.

קורסי בחירה פרטיים. לדוגמה: שפות, קורסים טכנולוגיים, קורסי מאמנים וכדומה, הניתנים בהתאמה לתחומי העניין הפרטיים של האדם ומוצעים כבר היום למפקדים ביבשה.²⁴

פיתוח אישי הוא הלך רוח אסטרטגי ארגוני שמהווה מערכת גומלין (אקוסיסטם) לפיתוח אנשים לאורך תקופת חייהם בארגון. מערכת גומלין זו מושתתת על כמה עקרונות:

- התייחסות לאדם באופן הוליסטי תוך התבוננות על כלל מעגלי החיים שלו.²⁵
- לגיטימציה ארגונית המדגישה כי התפתחות האנשים חשובה לארגון.
- יחסים הדדיים של בחירת האדם בארגון והארגון - באדם.
- בחירה אישית של האדם בתהליך ההתפתחות.
- זיהוי אזורים קריטיים לפיתוח אישי והנגשתם בזמן רלוונטי.²⁶

ארגונים מתקדמים מבינים כי בהיותם חלק ממרחב החיים שבו פועלים אנשיהם, הם נדרשים לפתח אנשים לאו דווקא מתוך ראיית התועלת הארגונית והשגת מחויבות עובדים אלא מתוך חובה ערכית רחבה יותר - להתפתחות אנשיהם באופן כללי. נשאלת השאלה האם צה"ל, כארגון בעל ייעוד ומטרות מוגדרים וברורים, מוכן לעשות את כבוד הדרך הנוספת כדי לפתח את אנשיו מתוך ראיית טובתם?

ראשית כתיבת מאמר זה בצוות גיבוש ידע משותף של כותבות זה עם רס"ן (מיל') דורון ברגר, בתפקידו כרמ"ד פיתוח ארגוני בממד"ה. אנו מבקשות להודות לתא"ל דן נוימן, אע"צ שרית אלפיה וסא"ל (מיל') הדס יגר-זלינגר שסייעו בהערות מהותיות למאמר.



תוכנית בוחרים דרך

הערות

[1] Robert Eisenberger, Linda Rhoades-Shanock and Xueqi Wen, "Organizational Support: why caring about employees counts", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 7, 2020, pp. 101-124.

[2] איילת סיון-עוז וליאת שמש, "גבולות חברת השוק": חוויית השירות של מג"דים בצה"ל בהקשרים חברתיים כלכליים", בתוך: רוני טיארג'אן (אור) ורינת משה (עורכים), **צבא העם בחליפות**, מערכות, 2019, עמ' 211-232; אלמוג זילברברג ולימור פומרנץ, "שיח מוסדי-תעסוקתי בארגון צבאי עתיר ידע", בתוך: רוני טיארג'אן (אור) ורינת משה (עורכים), **צבא העם בחליפות**, מערכות, 2019, עמ' 233-250.

[3] "From Employee Experience to Human Experience: Putting meaning Back Into Work", Deloitte Global Human Capital Trends, 2019.

- [4] מסמך זה מתמקד במרחב הפיתוח האישי המקובל כיום במסגרת הצבאית, למעט פיתוח בסטינג טיפולי, ובעיקר במשמעויות עבור אנשי הקבע במרחב הארגוני ובמנגנונים הנוגעים בערוצים סגליים, פיקודיים וייעוציים.
- [5] Josh Bersin, "Insights on work, talent, learning, leadership and HR Technology", April 2020 - [/https://joshbersin.com](https://joshbersin.com)
- [6] בהקשר תקופת הקורונה, ניכר כי במקומות בהן מתאפשרת האצה של מרחב התנסותי קיימת הזדמנות להתאמה מהירה למצב לא מוכר באופן מהותי, המערער את הנחות היסוד של הפעולה הצבאית.
- [7] דוגמאות ניתן לראות ביעוץ תעסוקתי פרטני המלווה תהליכים סגליים, ובמגוון רחב יותר של הסדרי תעסוקה שונים (חוזרי שירות, חוזים אישיים, אע"צים) המאפשרים ביטוי לצרכים פרטניים בקרב המשרתים.
- [8] איילת סיון-עוז וליאת שמש, 2019.
- [9] מוטי ספראי, "השינויים במודל שירות הקבע כביטוי לאימוץ תפיסות ופרקטיקות ניאו-ליברליות בצה"ל", בתוך: רוני טיארג'אן (אור) ורינת משה (עורכים), **צבא העם בחליפות**, מערכות, 2019, עמ' 25-45.
- [10] "From Employee Experience to Human Experience: Putting meaning Back Into Work", Deloitte Global Human Capital Trends, 2019.
- [11] ד"ר אורה סתר, "על אכפתיות בארגונים: מחוויה להוויה", כנס "המובן שאינו מובן מאליו - על חוויית caring בארגונים", המרכז הבינתחומי, הרצליה, 4 בפברואר 2020.
- [12] Josh Bersin, "Covid-19 may be the best thing that ever happened to employee engagement", April 2020 - [/https://joshbersin.com](https://joshbersin.com)
- [13] התוכנית לפיתוח עתודת מפקדי הצק"ח ביבשה היא סמן ימני לתנועת מ"פים ביבשה בין חטיבות ומסלולים על-מנת לפתח יכולות כקציני יבשה מחד גיסא, ולאפשר להם התפתחות אישית ומקצועית רחבה, הממצה הזדמנויות ומאפשרת מקום לצרכי הפרט, שאיפותיו ותחומי התעניינות אותם מגלה מאידך גיסא.
- [14] רס"ן ד"ר אלכס בלכמן, רס"ן אירה לפרדין ורס"ן כוכבית אליה, "התחרות על דור ה־1: אתגר ההשתנות בפיתוח כוח אדם בצה"ל", **מערכות** 483 (מרס 2019), עמ' 44-47.
- [15] תוכנית שפותחה בחיל הטנ"א יחד עם מערך הפיתוח הארגוני של אט"ל. פרויקט זה מטמיע תהליך ארגוני הכולל שינוי תפיסתי ומנגנון התערבות, במענה לפיתוח קריירה במשך חיי המשרת בארגון. המנגנון מאפשר יצירת תכנית התפתחות אישית מקצועית או תעסוקתית, תוך דיאלוג בין האדם למערכת וזיהוי הזדמנויות לא טריוויאליות להתפתחות.
- [16] חלק מהמרכז לניהול קריירה באמ"ן, ומטרתה מתן ליווי לפורש בהיבטים אישיים ותעסוקתיים. מרכזה של התוכנית בתהליכי יעוץ תעסוקתי ומנטורינג הניתנים על-ידי פורשים בכירים המצויים במגוון עמדות מפתח בעולם האזרחות.
- [17] "If you're happy and you know it...become a chief happiness officer", The Guardian - <https://bit.ly/2XwTCV3>
- [18] לחניכי קורסים אלט מוצעים תהליכי פיתוח אישי קצר מועד ממוקד מטרה, דרך מפגשי ייעוץ אישי, על-ידי יועצים מתחום פיתוח אישי בביסל"ם.
- [19] אלוף איציק תורג'מן, אל"ם אלכס מלייב, רס"ן טל ענף ולימור בנאש, "ניווט במרחבי זרות - מנהיגות רשתית בעידן רב-ממדי", **מערכות** 487 (דצמבר 2020), עמ' 34-39.
- [20] פיתוח אישי למפקדים בדרג הרס"ן ביבשה, המתקיים במתכונת של אימון אישי בקבוצה מול שינוי משמעותי אותו מעוניינים לחולל במעגלי החיים הצבאיים והאישיים, ותוך הרחבת פרדיגמות אישיות המשפיעות על פעולתם.
- [21] פיתוח אישי למפקדים בדרג הסא"ל ביבשה, המתקיים תוך חקירת סגנון אישי והשפעתו במגוון מעגלי חיים, והרחבת אפשרויות הבחירה של האדם בדפוסי פעולה רצויים לו ומותאמים להתפתחות בה מעוניין.
- [22] יצירת קבוצת מפקדות מצוינות ופיתוח יכולת ההובלה והפיקוד שלהן כקבוצה וכנשים, והשפעה מערכתית ברמה החיילית.
- [23] קורסים הנותנים דגש לפיתוח ולהעצמה האישית כאדם ללא קשר לתפקיד או למקצוע הצבאי. מיקוד ההכשרות הוא באינטליגנציה הרגשית של המשתתפים תוך הגברת המודעות, זיהוי החוזקות והחולשות ברמה האישית, הכרת פרדיגמות מקבעות, בירור עצמי של רצונות ושאיפות, פרואקטיביות, ניהול רגשות, שפת גוף ועוד.
- [24] קיימת שונות בין מערכים במידת הלגיטימציה הנתפסת בעיני האדם ללקיחת אחריות אישית להשפעה על פיתוחו. ככל שהטוטליות רבה יותר, עולה דרישה מהארגון שיחזיק אחריות רבה יותר לראיית טובת האדם ויפעל באופן אקטיבי לאפשר אותה. איילת סיון-עוז וליאת שמש, 2019.
- [25] מעגלי חיים אישיים ותעסוקתיים, סגנון אישי ואיכות קשרים וראייה ארוכת טווח של חייו לרבות הגדלת הערך התעסוקתי שלו באזרחות.
- [26] צמתי מעברי בין תפקידים, דרגות ויחידות, משברים והתלבטויות וכיוצא בזה.

האיש שבין מקבלי ההחלטות למבצעי ההחלטות

אל"ם (מיל') ד"ר ראובן גל, לשעבר ראש ממד"ה בשנים 1976-1982. הקים ושימש יו"ר מייסד של אגודת חוקרי צבא-חברה בישראל. משמש עמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית 26.02.2021

דן שומרון רמטכ"ל

דברים לזכרו של הרמטכ"ל ה־13, דן שומרון, לקראת יום השנה ה־13 למותו



הרמטכ"ל ה־13, רא"ל דן שומרון. במשך שעות ארוכות ישב מול מפות ותצ"אות, שואל שאלות בלי סוף, בודק ושוקל כל תשובה, והכל במטרה אחת: הכנה לכל סיטואציה בלתי צפויה שעלולה להתרחש

רמטכ"ל בישראל נמצא בתווך המורכב ביותר שבין הדרג הצבאי והדרג המדיני, בין מקבלי ההחלטות למבצעי ההחלטות, בין הצבא לחברה. מכלול אחד, עם שלושה סוגים שונים של מתח בעייתי ביותר. יש לזכור שחוק יסוד: הצבא נקבע בישראל רק במרס 1976, שנתיים וחצי אחרי מלחמת יום הכיפורים, בעקבות המלצת ועדת אגרנט. הסעיף החשוב ביותר בחוק מגדיר את כפיפות הצבא למרות הממשלה כולה. לראש הממשלה אין מעמד מיוחד להפעיל את צה"ל (כמו שקיים במדינות אחרות, כמו בארצות הברית למשל), ושר הביטחון - שהוא השר הממונה מטעם הממשלה על הצבא - צריך להפעיל את הצבא על־פי החלטות הממשלה. בקרב

חוקרי צבא-חברה מקובלת ההסכמה שבישראל הבסיס ליחסים בין הדרג המדיני והצבאי איננו מעוגן בחוקה, ובעצם תלוי באישיותם של השחקנים הראשיים: ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל. דן שומרון עמד לא פעם בתווך המורכב הזה, לא רק כרמטכ"ל אלא גם בתפקידיו הבכירים הקודמים, ויצר מודל לחיקוי לבאים אחריו.

בקונפליקט שבין הדרג המדיני לצבאי ראויה לציון מיוחד עמדתו של שומרון במהלך, ועוד בטרם, מלחמת המפרץ. אף שצה"ל לא התערב בלחימה, היה עליו להתמודד עם התקפות טילי הסקאד מעיראק על העורף האזרחי ולתכנן את המענה המבצעי של צה"ל. שומרון כרמטכ"ל הכין את צה"ל לשלוש אופציות עקרוניות של פעילות צבאית, וידא שהן ערוכות ומוכנות, אבל במקביל המליץ לממשלה שלא לממש אותן ולא להתערב בפעילותן של מדינות הקואליציה נגד עיראק. ראש הממשלה יצחק שמיר קיבל את המלצתו, אף שמשמעותה הייתה הוצאת הצבא מהמשוואה. במתח שבין מקבלי ההחלטות ובין מבצעי ההחלטות ראוי להזכיר את תפקידו כאלוף פיקוד הדרום שהיה אחראי על פינוי חלקו המערבי של סיני, עד לקו אל-עריש-ראס מוחמד - פינוי שעליו הוחלט במסגרת הסכם השלום עם מצרים. שומרון לא היה שותף להחלטה, וככל הידוע לי גם לא בתכנונים, אולם הוא ביצע את המשימה באופן מושלם, כמקצוען אמיתי. סוג המתח או הקונפליקט השלישי הוא המתח שבין צבא לחברה, בין מאפיינים צבאיים נטו ובין ערכים ומאפיינים אזרחיים, חברתיים. זה היה הבסיס שאפשר לשומרון לקבל את ההחלטה המקצועית אולי הקשה ביותר שקיבל: לתמוך, ובהמשך לפקד, על מבצע "כדור הרעם" (הידוע בתור מבצע "יונתן") באנטבה. לימים טען שומרון כי: "ההחלטה במבצע הזה הייתה הרבה יותר קשה מהביצוע". את ההחלטה עשה בראייתו המקצועית הרחבה של מהו באמת תפקידו של צבא מול עמו ואזרחיו. האלמנט העיקרי בקבלת ההחלטות שלו היה המחויבות הבלתי מתפשרת שלו לעשות הכל למען אזרחי ישראל.

כשנה לפני מותו קיבל עליו את תיק החקירה שבדק את התנהלות הרמטכ"ל במלחמת לבנון השנייה. שומרון לא רק שקיבל על עצמו את המשימה, אלא היה חד-משמעי בממצאיו ובהמלצותיו: "המלחמה נוהלה ללא מטרה", קבע. "ראש הממשלה נתן הנחיה להפסיק את ירי הרקטות על ישראל, אך הצבא לא תרגם זאת למטרה צבאית". ממצאיו טלטלו את המערכת ובמידה רבה הביאו להתפטרותו של הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ, אבל עבור שומרון הנאמנות העיקרית הייתה לערכים האנושיים שבהם האמין. במשך שעות ארוכות ישב שומרון מול מפות ותצ"אות, שואל שאלות בלי סוף, בודק ושוקל כל תשובה, והכל במטרה אחת: הכנה לכל סיטואציה בלתי צפויה שעלולה להתרחש.