

# עבודת מטה - תורה ופיתוח

רס"ג ג. בן-חיים

\* מדור תו"ל והאישי העומד בראשו (ויהיה מוכשר ככל שיהיה) אינם הסמכות המקצועית לקביעת תורת-הלחימה, ובוודאי לא בנושאים שבהם דרושה מומחיות מקצועית ספציפית.

\* המדור אינו בנוי מבחינה ארגונית (כוח-אדם ואמצעים) לעסוק בניסויים ואף לא בפיתוח תיאורטי של תורת-הלחימה, על נושאים המגוונים.

\* לא יתכן כי מי שמבצע את הניסויים והפיתוח, יהיה גם זה שיסכם ויחליט על תוצאות הניסוי.

נשאלת, אם כן, השאלה מהו המבנה הארגוני הנכון למשימות פיתוח, וכיצד יש להגדיר משימות אלו בכלל המערכת? תורת המנהל המודרני קובעת כי היחידות הן ניידות ולכל בעיה יש לתת פיתרון, "אישי". נתאר לעצמנו את המטה הצבאי האופייני העוסק בבעיות היומיום כשלד הקשיח, ואת משימות הפיתוח השונות והזמניות כיחידות הגמישות במערכת. ברור שהמטה (הכולל בתוכו את מדור תו"ל) אינו מסוגל להתמודד עם הבעיות היסודיות של כל משימת פיתוח ונושא תורת. הפיתרון הוא בהקמת קבוצות-עבודה, "אד-הוק". הדבר תואם להפליא את התיאוריה הצרופה ומגשר על הפער בין המטה לבין הבעיה הקונקרטיה.

## קבוצות עבודה והשתלבותן במטה

קבוצות-העבודה יכולות להיות מסוגים שונים, הכל בהתאם למשימה המוטלת עליהן:

\* צוותי חשיבה — אם הנושא הנדון הוא תיאורטי מעיקרו, למשל פיתוח תורת-הלחימה בהבקעה.

\* צוותי ניסויים — לנושא המחייב ניסויים טכניים או ניסויי-שדה שונים, למשל צוות ניסויי נק"ל.

\* יחידות ניסויים (יחידות שאוגדו לצורך ניסוי מסוים, או יחידות שונות שתוטל עליהן משימת ניסוי חד-פעמית) — ניסוי עבירות לרק"מ, בחנינת סוג חדש של חגור, בחנינת תורת-קרב במודלים שונים ועוד.

קבוצות-עבודה אלה צריכות לכלול בתוכן מומחים מקצועיים בכל הנושאים הקשורים בעבודתן, כדי שתוכלנה להגיע למסקנות עצמאיות ולהמליץ המלצות מוגמרות. זיקתן של קבוצות-העבודה תהיה למדור תו"ל, כמי שמרכז את עבודת המטה הקשורה בפיתוח; ולאג"מ, כמי שמקצה את מכלול האמצעים למשימה, בהתאם לדרישת מדור תו"ל. משום כך, הנוח ביותר הוא להגדיר את קבוצות-העבודה השונות כיחידות-משנה הכפופות כפיפות פיקודית למפקדה הממונה ומתואמות על-ידי מפקדת-גג (ראה תרשים מס' 1).

למבנה האמור מספר יתרונות. עבודת המטה נעשית במערכת חלקה, בעלת קשרים נורמאליים; גמישותם של גופי-החשיבה והפיתוח תישמר כתוצאה מזמניותם של הנושאים הנדונים והם

## הירארכיה, מנהל ומערכות מודולאריות

"עבודת מטה נכונה" היא אחד הביטויים היותר נפוצים באחרונה, אך כמו שאמר בזמנו מרק טוויין: "כולם מדברים על מזג-האוויר, אך איש אינו עושה דבר לשנותו". תחת הכותרת "עבודת מטה" מסתתרים ביטויים כגון: "נוהל קבלת החל-טות", "זיקה פיקודית", "זיקה מקצועית" ו"הירארכיה". כשמוזכרת המלה, "הירארכיה" עולה בדמיוננו מסגרת קשותה בה יושב המפקד (או המנהל) — עליון בכסאו, מתחתיו שניים-שלושה סגנים או קציני מטה, ולמטה מהם דרגי-הביניים, עד אחרון החיילים, או הפועלים.

בשעתה נחשבה ההירארכיה הצבאית — בה נעות פקודות "בצינורות המקובלים" — לשיא היעילות, השכלול והמנהל המתוקן. אולם, התיאוריות הרווחות כיום טוענות דווקא בזכות המבנים הגמישים ושוללות את המבנים הקשיחים דוגמת אלה שידענו בעבר. תמציתן של תיאוריות אלה, כי רק השלד צריך להיות קשיח ואילו שאר המבנים סביבו צריכים להיות גמישים, כדי שיוכלו לשנות את מקומם, צורתם ויעודם. לעיתים יש ליצור מבנים חדשים או לבטל מבנים קיימים. דוגמות לכך אפשר להביא מכל שטחי חיינו, אך נסתפק בשלוש בלבד:

\* משרדי הממשלה. אלה קמים ומתחסלים לפי צרכי השעה (משרד הקליטה, משרד לרווחה חברתית, משרד ההסברה ועוד).

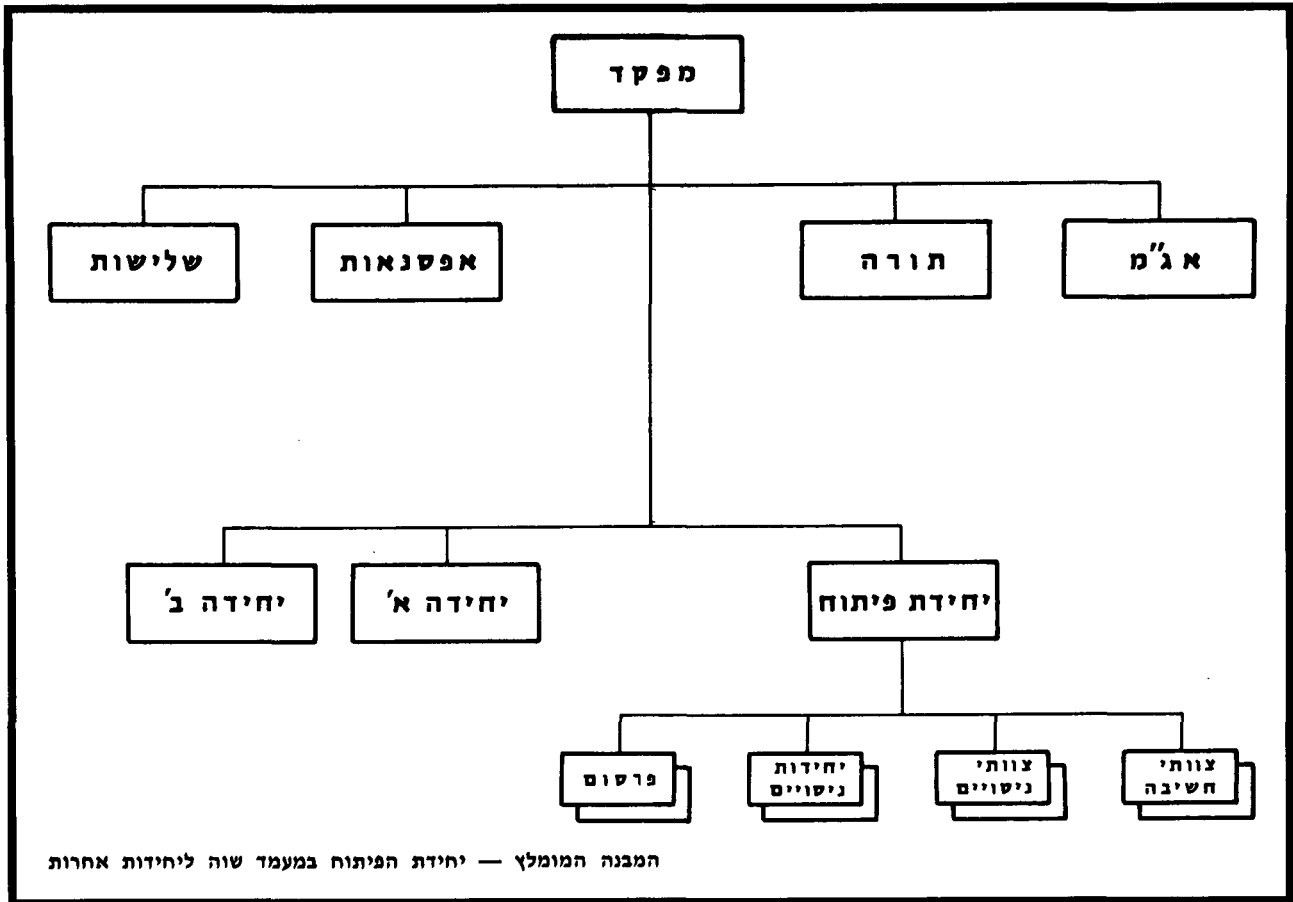
\* צבא. יחידות קמות ונעלמות, משנות את המבנה ומת-אימות עצמן לצרכי השעה (אגף התכנון, אוגדה קבועה ועוד).

\* בינוי וריהוט. המעצבים המודרניים בונים כיום רק את השלד כשהוא קשיח והיחידות עצמן נתונות לשינויים מבחינת מיקום במערכת, מבנה פנימי ויחסים בינן לבין עצמן (ראה מבנה ה"הביטאט", או ריהוט מודולארי).

ניתן לאמר, איפוא, כי המנהל המודרני מצדד כיום במערכות שהן גמישות בעיקרן. אולם, הצבא כמוסד המייצג את ה"בירור" קרטיה ואת ההירארכיה במהותן השמרנית, אינו יכול לנהוג לפי כל כללי המנהל המודרני. עם זאת, חייב הוא למצוא את שביל הזהב בין הנהלים הנהוגים בו כעת, לבין המנהל המודרני הגמיש יותר.

## מערכת הפיתוח והתאמתה למשימות

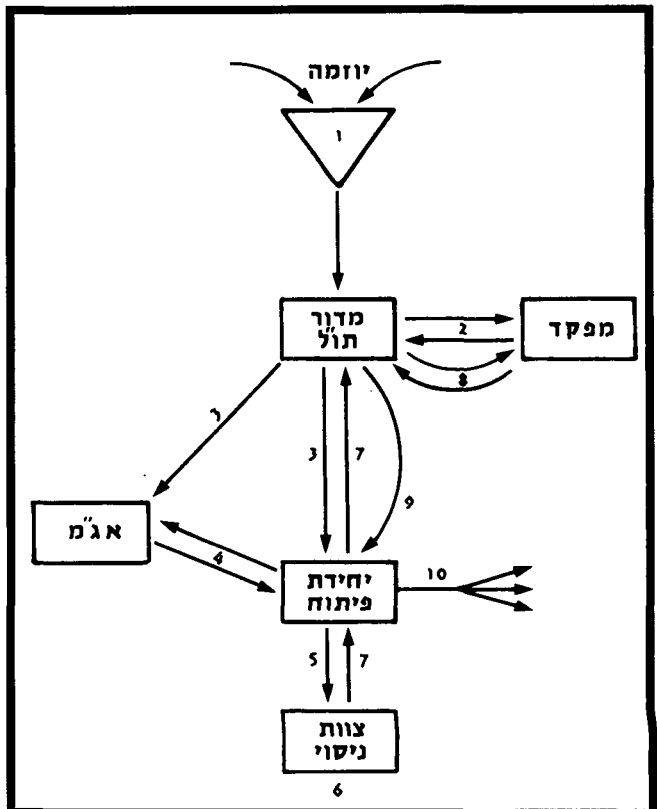
נעבור אל הגופים המופקדים על המחקר התיאורטי ועל פיתוח דוקטרינות בצה"ל. מקובל לראות כיום את יחידות תורת-הלחימה במפקדות, כגורם המוסמך לערוך מחקרים וניסויים, לסכם את התורה המוצעת ואף להפיצה. אולם, לדעתי אין מדור תו"ל במפקדת קצין חיל ראשי מסוגל לעמוד ביעילות במשימות אלה. משימתו של מדור תו"ל צריכה להיות רק זו: ריכוז עבודת המטה הקשורה בפיתוח ותיאום בין הגופים העוסקים בפיתוח לבין גורמי המטה במפקדה. מכאן, שאין מדור תו"ל אמור לעסוק בנושאי תורת-הלחימה — לא בפיתוח, לא בניסויים ואף לא בסיכום התורה. הסיבות לכך הן:



תרשים מס' 1 — קבוצות העבודה כפופות למפקדה הממונה ומתואמות על-ידי מפקדת גג

יפורזו, או שתוטלנה עליהם משימות חדשות לפי צרכי השעה; ארגון מערכת הניסויים והפיתוח יהיה מוסדי יותר, שכן תוקם יחידת-אם, אשר תפקד על גופי הפיתוח ותהווה סמכות ארגונית מלאה לכל הנושאים שעל הפרק (החל משטחי-אימון ואמצעים אג"מיים וכלה בנושאים פרוזאיים, כמו ציוד משרדי וימי מילואים). כאן המקום להעיר, כי יש הבדל ברור בין יחידת הניסויים המתוארת במאמר זה, לבין הגוף המכונה „ענף פרויקטים” שהקמתו הוצעה בהודמנויות שונות, שכן ה„ענף” הוא חלק מ„מטה” ובתור שכזה אינו מסוגל לעסוק ביעילות בענייני פיתוח.

(המשך בעמ' 48)



תרשים מס' 2 — תהליך פיתוח של נושא כלשהו

1. ריכוז היוזמה במדור תול ועבודה לתכנית פיתוח/ניסוי.
2. הצגת הפרויקט לאישור המפקד ואישורו.
3. הורדת משימת ניסוי על-ידי יחידת תול ליחידת הפיתוח (ולידעת אג"מ).
4. יחידת הפיתוח דורשת אמצעים מאג"מ והם מוקצים לה.
5. בחירת צוות הניסוי/פיתוח והטלת משימה עליו.
6. ביצוע הניסוי/הפיתוח/המחקר וסיכומו, בצירוף המלצות.
7. העלאת ההמלצות למדור תול.
8. הצגת ההמלצות למפקד ואישורן.
9. מתן ההוראה להפצת החומר.
10. הפצת החומר על-ידי יחידת הפיתוח (באמצעות הוצאה-לאור).

המרכז לתיאום טיסות אשר העביר מידע ישירות ליחידה הדיביזיונית לבקרת תחום האוויר. ברור כי המערכת המוצעת כאן היא יקרה מבחינת שעות עבודה הדרושות לניסוי השיטה בשדה, לביצועה ולהפעלתה, ומבחינת המחיר של תוספת ציוד קשר וחלוקת-תדרים למערכת הקשר. האם תוכנית זו תמנע לחלוטין, "הפרעות" בין צרכני תחום האוויר? כמובן שלא, בגלל הגורמים האנושיים שיש להביא בחשבון. אולם, ביצוע נאות עשוי להקטין באופן משמעותי את היקף הבעיה. האם מסוגלות הורעות השונות לבצע את המשימות שלהן במסגרת המערכת הזו? רק ניסויים נרחבים ושימוש במערכת בתנאי-שדה, עשויים להשיב על שאלה זו, אך השאלה המרכזית היא מה הם טווחי הביטחון המתקבלים על הדעת, האם אנו יכולים להרשות לעצמנו את האבידות במטוסים, חיי אדם וציוד קרבי, אשר תהיינה בלתי נמנעות לולא מערכת זו? זוהי החלטה משותפת שצריכה להתקבל בדריגים הגבוהים ביותר של הממסד הצבאי שלנו בהיותם חופשיים מדעות מוקדמות ומקרתנות חילית.

ידידותיים ופגיעה בהם על-ידי אש ההגנה האווירית, הוקמו רשתות אתראה של ההגנה האווירית בדרג החטיבה ובעורף העוצבה. היחידה הדיביזיונית לבקרת תחום אוויר תעביר התראות ליחידות נ"מ בעורף העוצבה, וכל מוקדי המבצעים של החטיבות יעבירו מידע ליחידות, שיהיו בשטם, על מטוס ידודתי שיעבור מעליהן או בקרבתן.

ה"הסגות" בין מטוסי חיל-היבשה וצרכנים אחרים של תחום האוויר, הוקטנו על-ידי הפעלת טכניקת טיסה נמוכה המנצלת תואי-קרקע להסתתרות והתחמקות ועל-ידי הימנעות מטיסה מעל לעמדות מוכרות של תותחים ומרגמות. אולם, מוקדי המבצעים החטיבתיים חייבים לקבל מידע על פעילות מטוסי חיל-היבשה בתחום החטיבה. תוכננה רשת רדיו קולית אוויר-קרקע על-מנת ליצור קשר ישיר בין הטייסים ומוקדי המבצעים. מידע על גיחות מטוסי "חיל-היבשה" הוגדר כנתון הכרחי לחטיבה, כדי להמליץ על נתיבי סיכון מינימאלי לגיחות מטוסי חיל-האוויר. בעורף העוצבה, נוהלה התנועה האווירית על-ידי

זו יכולה היתה התנהגותה של פקין לש-מש לקח מסוים לשאר מדינות דרום-אסיה ודרום-מזרחה.

רק גורם אחד יצא נשכר ביותר מהסכם טשקנט. ברה"מ, אשר באמצעותה הוא הושג, יצרה לעצמה תדמית של מעצמה בעלת יכולת פעולה פוליטית נרחבת ביותר באיזור. מעבר לכך, היא אף הצליחה לנטרל, במידה רבה, את שתי יריבו-תיה האחרות, ארה"ב וסין.

#### זוכים ומפסידים

גם ארה"ב וסין יצאו מופסדות מההסכם. מדיניות אי-ההתערבות בענייני תת-היבשת המחיישה את הינתקותו של הממשל האמריקני מהמבנה הפוליטי שכונן דאלס באסיה, והדבר נתפרש על-ידי הגורמים באיזור כחולשה וכיותר אמריקני על הבכורה המעצמתית במרחב הדרום-אסיאני. באשר לסין, הרי זו הוכיחה כי אינה יכולה לסייע באורח אפקטיבי לבת-בריתה היחידה באיזור—פקיסטאן. מבחינה

(המשך מעמ' 14)

בדיעבד הסתבר כי הפקיסטאנים שילמו על כך מחיר יקר. בחמש שנות הרגיעה שלאחר "שלום טשקנט", הונחו את מלאכת חיזוק צבאם ולא נתנו דעתם די הצורך על גידולו המהיר של צבא הודו. ב-1971 תמה תקופת הרגיעה, ולאחר מל-חמה נוספת הביס הצבא ההודי את צבא פקיסטאן, וזו איבדה את החבל המזרחי של המדינה (כיום בנגלדש).

(המשך מעמ' 31)

#### סיכום

המסגרת הצבאית שהיא בבחינת, "מערך קבע" \* נועדה לפתור בעיות במסגרת עבודת המטה הרגילה, שהיא, "גוהל עבודה מוגדר". משימות הפיתוח לסוגיהן, הן משימות חד-פעמיות מבחינת אופיין, יעודן ומשך הזמן שלהן. הטיפול בהן נועד ל"מערך ארעי", כפי שגם המנהל המודרני מקים קבוצות "אד-הוק" בנושאים השונים שאינם במסגרת היומיומית. הדרך הטובה ביותר היא לאחד את שני המערכים ולבסס את הטיפול בנושאי הפיתוח על הקבוצות ארעיות שתישענה על "מוקדי קבע".

\* ראה מאמרו של ד"ר זאב בונן, בעיות בהתפתחות מערכים צבאיים, "מערכות" 245, עמ' 3. — המערך.

הצעות צוות החשיבה/הניסוי תובאנה, באמצעות מדור תו"ל, לאישור המפקד שיבדוק אותן תוך היעזרות בצוות של יועצים מקצועיים, אם כי במקרים מסוימים, כמו בנושא חילי טהור, יכול הוא להחליט גם ללא היועצים. תרשים מס' 2 מתאר תהליך פיתוח של נושא (תורתי, טכני או מודל).

לכאורה כולל המבנה המוצע שלבים רבים, אך הם נמצאים גם במבנה הנוכחי. כאן גם ראוי להדגיש, כי האפשרות שאותם אנשים המאיישים את מדור תו"ל (או יחידת פיתוח אמצעי לחימה וכיו"ב) יהיו היוזמים, מתכנני משימת הפיתוח, המפתחים, ולבסוף גם היועצים למפקד — אינה באה כלל בחשבון, מטעמים של "הפרדת רשויות".