

# הרהורי כפירה על ניהול ידע בלחימה

בשנים האחרונות מוקמים במסגרות הלוחמות גופים לניהול ידע. האם ניהול הידע הוא לא חלק מהותי ומרכזי מתפקידם של המפקד ושל המטה שלו?



## מבוא

ניהול הידע בצבא - כמו גם בארגונים אחרים - צבר בשנים האחרונות תאוצה רבה. הצבא פיתח מנגנונים שדומים לאלה שהקימו גופים אזרחיים והקים מערך לניהול הידע שמטרתו העיקרית היא לסייע למפקד לקבל החלטות מיטביות בשדה הקרב. מטרת המאמר הקצר הזה היא לעצור לרגע את המרוץ אחר ניהול הידע ואחר הקמת מנגנונים אנושיים וממוכנים לניהול ידע ולטעון שיש להבדיל בין שני סוגים של צרכים: ניהול ידע ברגיעה וניהול ידע בלחימה. לדעתי, בעת לחימה לא יכול ניהול הידע להיות "מופרט" לקציני מטה מקצועיים ולצוותי הפקת לקחים למיניהם, אלא הוא חייב להיות חלק מתהליך הפיקוד והשליטה (פ"ש). במילים אחרות: בעת גיבושן של תמונת המצב ושל הערכת המצב על המפקד לעשות את כל הפעולות הנדרשות לניהול הידע - עם מטהו או לבדו (אם מדובר במפקדים ברמה הזוטר).<sup>1</sup>



צילום: ביטחה

## כבר לפני 60 שנה ידעו איך לנהל ידע

ניהול הידע בצבא הוא חלק מהעיסוק במידע. באחרונה פירסמה חטיבת תורה והדרכה ספר תורה בסיסית העוסק במידע, ובו מונחים היסודות הצבאיים העדכניים לעיסוק בתחום הרחב הזה. את התורה הבסיסית של צה"ל בתחום הזה משלימה התורה הבסיסית של זרוע היבשה<sup>2</sup> העוסקת בלמידה תוך כדי לחימה ובניהול הידע ביבשה, ובה מפורטים העקרונות והכללים לטיפול במידע ברגיעה (בבט"ש ובאימונים) ובמלחמה.

יש לציין שבתורות הלחימה של צה"ל עד לפני כמה שנים בודדות לא היה עיסוק תורתי המוקדש אך ורק לתחום הזה. כלומר, בתהליך המבצעי של הפו"ש - שמכונה "מעגל הפו"ש" - אשר נכתב בתורות הלחימה של צה"ל מאז הקמתו ואף קודם לכן, הוטמע הנושא של ניהול המידע והידע והיה חלק בלתי נפרד ממנו.

במדריך "הפלוגה הרובאית"<sup>2</sup> מנובמבר 1950 נכתב ששניים מתפקידיו של מפקד הפלוגה בקרב הם: "לאכזן את האויב וללמוד את הדרכים הפתוחות האפשריות לו; לדעת על המתרחש לפניו, באגפיו ובעורפו".<sup>3</sup> בהמשך הפרק נידונים התהליך של הערכת המצב והגורמים שמשפיעים על תכנון המטרה<sup>4</sup> ועל השגתה. הן הערכת המצב והן גיבוש התוכנית מצריכים ניהול ידע. על הערכת המצב נכתב בחוברת:

"הקרקע והמשימה אינם משתנים, אלא הגורם המשתנה הוא הדרכים האפשריות הפתוחות לאויב... על המפקד לבחור בתוכנית המביאה לביצוע המשימה במלוואה על אף פעולת אויב או תגובת אויב".<sup>5</sup>

**סא"ל דותן דרוק**  
מג"ד חי"ר במנמ"ש ורמ"ד  
יבשה במחלקת תורה ותפיסות  
בזרוע היבשה



על גיבוש התוכנית נכתב:

”התוכנית צריכה להיות לפי מצב האויב בשעת ביצוע הפעולה”<sup>6</sup>.

מן הכתוב ניתן להבין שהמידע הקיים מצוי אצל המפקד. כאשר הוא מגבש את תמונת המצב, הוא יוצר מידע ואף מעט ידע,<sup>7</sup> ובשלב המחשב<sup>8</sup> הוא הופך את המידע לידע ולמעשה מגבש את תוכנית הפעולה להשגת משימתו לאור המטרה. בפסקה העוסקת במודיעין בפלוגה מצוינים מקורות המודיעין שלה כמו סיורים, תצפיות, תצלומי אוויר ומידע מהרמות הממונות.<sup>9</sup>

מעניין בעיקר המקור האחרון לעניין ניהול הידע: כבר בראשית שנות ה-50 של המאה הקודמת הובן שהמפקד נזון לא רק ממקורותיו שלו אלא גם מיחידות שכנות שאליהן הוא צריך להתקשר כדי להשיג את הידיעות הדרושות לו למילוי משימתו באופן מיטבי. נראה אפוא שהפעולה הזאת של קבלת מידע מיחידות שכנות אינה דבר חדש אלא הייתה מקובלת בצה”ל כבר בימיו הראשונים וכמובן נשאבה מתורות הלחימה שהיו קיימות בצבאות זרים.<sup>10</sup>

במדריך על גודו החי”ר<sup>11</sup> מופיע פירוט של ”דו”ח מצב” שאותו מחויבים מפקדי הפלוגות להעביר למפקדת הגדוד בעת הלחימה. הסעיף הראשון נוגע לניהול הידע תוך כדי הלחימה ובו מתבקש מפקד הפלוגה לכתוב על ”מצב האויב, פעולות שבוצעו נגדו ונפגעיו”.<sup>12</sup> את הנושא של ניהול הידע בנוהל הקרב ובניהול הקרב מרכז קצין המבצעים הן בגדוד והן בחטיבה.<sup>13</sup> התפקיד הראשון שלו לפי המדריך הוא לספק מידע ולהמליץ על דרך פעולה: ”עליו לספק ידיעות ולהמליץ בפני המפקד על השימוש הטקטי בגדוד. המלצות אלו ימליץ על יסוד מצב האויב, הוראות מפקד הגדוד, פעולותיהן של יחידות שכנות, מקום הימצאן, המורל ואפשרויות הביצוע של גיסותינו”.<sup>14</sup>

מתוך הכתוב ניתן להדגיש את ”פעולותיהן של יחידות שכנות” שמשמשות מקור למידע, כלומר, נאסף מידע מפעולות היחידות השכנות שכולל, בין היתר, הטקטיקה שהן נקטו,

ניהול הידע הוא ”שם אזרחי” למשימות שבלשון הצבאית נקראות פיקוד ושליטה ושכוללות גיבוש תמונת מצב, הערכת מצב, קבלת החלטות ופיקוח על ביצוען



תוצאות המפגשים שלהן עם האויב וההבנה שלהן את טכניקת הפעולה של האויב. את המידע הזה - לפי המדריך - יש להביא לתהליך הערכת המצב של המפקד כך שיהיה חלק מהגורמים שמשפיעים על החלטותיו.

במדריך ”עבודת מטה” מ-1956<sup>15</sup> מפורט תהליך הערכת המצב שעושה המפקד. מודגש שם שהתפקיד של קציני המטה (מרמת הגדוד ומעלה) הוא להציג למפקד נתונים, מידע וידע הקשורים בתחום אחריותם המקצועי. המידע והידע האלה נסמכים על מקורות שונים ואינם רק מתוך היחידה עצמה, אלא גם מיחידות שכנות. המפקד או ראש המטה שלו<sup>16</sup> עושים את הערכת המצב, כלומר משקללים את כלל הנתונים, המידע והידע הקיימים בזמן נתון והופכים אותם לידע שמשדרת את גיבושה של תוכנית הפעולה.

במדריך ”פיקוד ושליטה” מ-2006<sup>17</sup> נכתב:

”עבודת המפקד והמטה אינה אלא מכלול של תהליכי ניהול מידע... התהליכים המתבצעים במעגל הפו”ש הם תהליכי ניהול מידע... לכן את מעגל הפו”ש יש לראות גם כרצף מעגלי של ניהול מידע”.<sup>18</sup>

כלומר, מעגל הפיקוד והשליטה מורכב מתהליכים של ניהול מידע ושל יצירת ידע רלוונטי לביצוע מטלה צבאית.

## מה יעשה מנהל הידע במלחמה?

בשנים האחרונות הוקם מערך לניהול ידע שכולל בעלי תפקידים בתקן מלא או חלקי הן במפקדות במערכת המבצעית מרמת הגדוד ומעלה והן במפקדות במערכות הלא מבצעיות.

במפקדות הלא מבצעיות שאחראיות, בין היתר, לבניין הכוח הצבאי, נכון, לדעת, לקיים מערך לניהול ידע אשר תפקידו לאסוף, לעבד, להפיץ ולשמור מידע המשרת את התהליכים של בניין הכוח הצבאי. דוגמה לכך היא התפקיד של קציני ההדרכה או של הגופים לפיתוח ההדרכה בבסיסי האימונים הפיקודיים והזרועיים שהם כלי תומך למדריכים בבסיסי האימונים האלה ולמפקדים. תמיכתם היא בתחומים כמו שיטות אימון, תכנים מקצועיים ולקחי אימונים קודמים.

המידע והידע שקיימים בבסיסי האימונים חיוניים לשיפור שיטות האימון ולמניעת בזבז של משאבים כתוצאה מכך שמפקדים מתחלפים, ויחידות באות והולכות בתדירות גבוהה מאוד. ניהול הידע הזה מונע מצב שבו ”ממצאים בכל פעם את הגלגל מחדש” עם הגעתה של יחידה חדשה לאימון. במילים אחרות: מפקד היחידה מקבל לידיו את כל המידע הרלוונטי לאימון שיחידתו אמורה לעבור - לרבות לקחי אימונים קודמים, לוחות זמנים, ניהול משאבים שנעשה בעבר וכד’.

כתוצאה מכך ישנם בידיו מרב הכלים כדי לתכנן את אימון יחידתו ולחסוך לעצמו את הטעויות שכבר עשו המפקדים שהתאמנו לפניו. ניהול הידע במערכת הלא מבצעית נעשה, כמובן, במפקדות החילות והזרועות, והוא אחד התפקידים המרכזיים שלהן. במסגרת ניהול הידע נשמרים, בין היתר, תיעוד לתהליכים - שהבשילו ושלא הבשילו - שקשורים לבניין הכוח ולקחים מקצועיים בתחומי האחריות של המפקדות השונות.



יוצר מצב שבו לכל פונקציה במטה יש עמדות עבודה מתוקשבות ורבדים מקצועיים על מפת המבצעים הראשית של המפקדה. אין עמדה לפונקציה של "ניהול ידע", וכמובן אין רובד מפה מתאים, משום שניהול הידע הוא חלק מתפקידם של כל אנשי המטה במפקדה וכמובן של המפקד. לכן טענתי היא שאין להקים מערך לניהול ידע במפקדות במערכת המבצעית, קרי באוגדה ומטה. המפקד הוא הנושא באחריות לניהול הידע ביחידתו, ואת זה הוא עושה באמצעות הפעלת המטה מרמת הגדוד ומעלה במסגרת פעולות הפו"ש שבאחריותו. ברמות החטיבה והאוגדה מרכז ראש המטה - במסגרת תפקידו - את ניהול הידע במפקדה וביחידה ואחראי לריכוז כלל המידע והידע הרלוונטיים בעבור המפקד ברגיעה ובלחיסה.

## סיכום

ניהול הידע הוא עיסוקם של מפקדים ושל קציני מטה הן במפקדות במערכת הלא מבצעית והן במפקדות במערכת המבצעית. ניהול הידע הוא "שם אזרחי" למשימות שבלשון הצבאית נקראות פיקוד ושליטה ושכוללות גיבוש תמונת מצב, הערכת מצב, קבלת החלטות ופיקוח על ביצוען. אל לנו במערכת הצבאית ללכת בדרכם של ארגונים אזרחיים ולהוציא את ניהול הידע מידי המפקד ומטהו ולהפוך אותו לעיסוק צבאי נפרד. מאחר שניהול מידע הוא חלק בלתי נפרד מעבודת הפו"ש של המפקד ושל מטהו, הוא חייב להישאר באחריותם המלאה והבלעדית.

לבסוף, גיבושה של "תורת מידע" בצה"ל (וכן בצבאות נוספים במערב) מקנה חשיבות יתר לאמצעים ולכלים על פני תכלית קיומם: עשיית המלחמה. התורה הבסיסית של פיקוד ושליטה צריכה לכלול את הטיפול במידע ובניהול מידע וידע במסגרת האמצעים והכלים לקיום תהליכי פיקוד ושליטה, ואין מקום לתורה בסיסית נפרדת בשם "ניהול מידע" לצידה.

יש לציין שבכל חטיבת מטה, מחלקת מטה, ענף ומדור במפקדות במערכת הלא מבצעית לא נמצא בדרך כלל בעל תפקיד לניהול הידע, אלא כל גוף מטה, בכל רמה, נדרש לנהל את הידע בתחום שבאחריותו במסגרת תפקידיו. המפקדות במערכת הלא מבצעית לא תמיד מקפידות על מילוי החובה הזאת, וכתוצאה מכך אובד מידע רב וחשוב.

הכלים לניהול הידע במערכת הלא מבצעית הם מגוונים, אך לא זה המקום לפרטם.<sup>19</sup> במפקדות במערכת המבצעית לא צריך להיות מערך תקני לניהול ידע שכן המפקד הוא מנהל הידע ביחידתו ולשם כך הוא מפעיל את קציני המטה שלו. לטעמי, הוספת בעל תפקיד לניהול ידע (ואין זה משנה אם מדובר בתפקיד עיקרי או בתפקיד משני של "מנהל הידע היחידתי") היא סטייה לא בריאה מדרך ההתנהלות הנכונה של מפקדת היחידה - של המפקד ושל מטהו. כל תפקידים של קציני המטה הוא לסייע למפקד למלא את המשימות המוטלות על היחידה באמצעות הצגת נתונים, מידע וידע שרלוונטיים למשימה. בכך הם מסייעים לו לקבל את ההחלטות המיטביות בעיתוי הנכון.

אם יש מידע שלא עובר דרך קצין מטה ומגיע לקצין ניהול ידע, זוהי תקלה בגלל אחת מהסיבות הבאות: המידע אינו רלוונטי, קצין המטה אינו ממלא את תפקידו; נוהלי הדיווח בין היחידות אינם נשמרים כראוי.

נושא שעולה על הפרק כאשר ישנם מנהלי ידע במפקדות במערכת המבצעית הוא היכן למקם אותם. ניווד בעלי התפקידים במפקדות (מרמת הגדוד ומעלה) נעשה לרוב בנגמ"שים, שהמקום בהם הוא מוגבל מאוד. מעבר לכך ישנו הרצון לקיים מפקדות קטנות ויעילות ככל האפשר כדי להגדיל את סיכויי שרידותן בשדה הקרב. לכן הוספת בעלי תפקידים למפקדות הגדודים, החטיבות והאוגדות, שהן מפקדות מתמרנות בשדה הקרב, יוצרת בעיה בנוגע לניוד ולגודלה של המפקדה.

יתר על כן, המעבר לעבודה באמצעות מערכות עזר ממוכנות לפיקוד ולשליטה

## הערות

1. למידה תוך כדי לחימה וניהול הידע ביבשה, מפקדת זרוע היבשה, אוגוסט 2009, מסמך פנימי בצה"ל
2. הפלוגה הרובאית, אגה"ב, נובמבר 1950
3. שם, עמ' 17
4. בספרות של שנות ה-50 של המאה הקודמת דובר יותר על השגת המטרה מתוך הבנה שהמשימה היא חלק מהדרך למטרה וכי המטרה כי החשובה.
5. הפלוגה הרובאית, עמ' 27
6. שם
7. ידע הוא מידע בהקשר. הוא מופיע כבר בשלב של גיבוש תמונת המצב משום שחלק מהמידע כבר קיים בהקשר של המשימה שהביאה את המפקד לעשות הערכת מצב.
8. שלב המחשב כולל את גיבוש תמונת המצב ואת הערכת המצב של המפקד. שני השלבים שלאחר מכן - לפי תורת הלחימה של שנות ה-50 של המאה הקודמת - הם גיבוש התוכנית והוצאתה לפועל (הלחימה עצמה).
9. הפלוגה הרובאית, עמ' 41-42
10. על גיבושה של תורת הלחימה של צה"ל בימי ראשיתו ראו: אלי מיכלסון, "צה"ל הכין שיעורי בית", מערכות 440, דצמבר 2011, עמ' 14-22, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/113022.pdf>
11. גדוד חיל רגלים, אגה"ב, ינואר 1951
12. שם, עמ' 202
13. אומנם הכתוב מצוטט מעקד (מדרוך) גדוד החי"ר, אך מופיע גם בנוסח כמעט זהה בעקד חטיבת רגלים מונגרת, אגה"ב, מרס 1951, עמ' 18
14. גדוד חיל רגלים, אגה"ב, ינואר 1951, עמ' 15
15. עבודת מטה, אגה"ב, 1956
16. בעקד (מדרוך) "עבודת מטה" מ-1956 נכתב כי את הערכת המצב יכול המפקד להטיל על ראש המטה או על קצין האג"ם. עבודת מטה, 1956, עמ' 12-13
17. פיקוד ושליטה, אמ"ץ-תורה"ד, אוקטובר 2006, מסמך פנימי בצה"ל. יש לציין כי הנושאים שנוגעים במידע ובניהול ידע עורכנו בתורה הבסיסית "מידע ומבצעי מידע" שהופצה במרס 2012
18. פיקוד ושליטה, עמ' 103-104
19. כלי ניהול הידע כוללים כלים טכנולוגיים-תקשוריים שמפותחים כל העת באגף התקשוב. לדוגמה: אתרים ברשת הצה"לנט, כלי ניהול תוכן מתוקשבים ועוד.

