



שער שלישי לא נס ליחם

מאמרים שרלוונטיים גם היום

קרוב לחמש־מאות גליונות של כתב העת **מערכות** התפרסמו - מספר שמעט מערכות של כתבי עת, אם בכלל, יכולות להתגאות בו. כפי שהודגש בשער הקודם, יש נושאים שלא קהתה הרלוונטיות שלהם במהלך השנים וכוחם יפה כאז, ויש מאמרים שנדמה שיהיו רלוונטיים בכל עת ללמידה, להסקת מסקנות, לביקורת פנימית וחיצונית ובעיקר למבט הלאה - אל האתגר הבא..

במהלך השנים נעזרו קציני צה"ל וגורמים חיצוניים במערכות וברבבות המאמרים שפורסמו בכתב העת, כחומר קריאה והעשרה; מדריכים אקדמיים בפו"ם ומרצים באוניברסיטאות השתמשו במאמרים השונים כחומרי לימוד, וסטודנטים לנושאי צבא וביטחון לא ניגשו לכתוב סמינריון בלי להיכנס לאתר **מערכות** במרשתת על־מנת לדלות ממנו חומרים שיעשירו את עבודתם ויוסיפו לה נופך רלוונטי. שער זה כולל מקצת מהמאמרים הייחודיים שפורסמו ברבות השנים, ושיש טעם לקרוא אותם שוב גם היום.

חשיבה יצירתית, טיפוח מפקדים צעירים, בניין כוח, חדשנות, משמעת והאומץ להביע דעה - כולם מופיעים בשער זה ומראים כי לא משנה מאיזה גיליון נלקחו, יש לחזור ולשנן אותם. ללמוד כדי ללמד את הבאים אחרינו.

אימון הצבא למלחמה

גנרל א. פ. ווייול²



מערכות ט' (9) (נובמבר 1941)

מטרת האימון

אנא לשים לב כי כוונתי לדבר כאן על אימון "למלחמה"; לא "למלחמה הבאה", אף לא לאיזו מלחמה מסוימת. יש סבורים שהאימון אצלנו לקוי מאוד באשר אין אנו רואים לפנינו שום בעיית מלחמה מסוימת. אין דעתי כן. אין ספק כי שאלות הארגון והציוד מסובכות אצלנו, באין לפנינו תעודות צבאיות מסוימות, או, נכון יותר, באשר לפנינו כל כך הרבה תעודות בלתי מסוימות; אך אשר לאימון סבור אני כי הצורך לאמן, בפשטות, "למלחמה" יש בו יתרון ברור, ולא עוד אלא שגם סכנה היא לאמן "לצורך איזו מלחמה מסוימת". יען כי מלחמה מסוימת זו - לעולם אינו באה, היא לא באה בשנת 1914 - לא בשביל הצרפתים ולא בשבילנו; וכל כך הרבה מחינוכנו הצבאי, החל משנת 1919 עד עכשיו, עומעם וגובב הבלים מחמת אימון לצורכי מלחמה מסוימת דוגמת המלחמה האחרונה - שהייתה כולה מלחמת מצור ושימשה מקום אימון גרוע ביותר בשביל חיל הרגלים. על כן נערע נא מעל מוחותינו את שארית הבוץ של פלנדריה ונתרכז בעיקרי האימון "למלחמה", כלומר "לכל מלחמה שהיא".

מה אפוא הן התכונות שיש לסגל אותן לאיש הצבא, כדי שיהיה "כשר למלחמה"? סבורני, כי תסכימו, אולי, שהיסודות האלה מספקים פחות או יותר את כל הדרישות, היינו - משמעת, כושר גופני, התמחות להשתמש בנשק, אומנות הקרב. אם כי יש מקום לחילוקי דעות בדבר חשיבותן היחסית של התכונות הללו. תפקידנו במולדת - לסגל את התכונות העיקריות הללו לאיש הצבא. מעבר לים יכולים אנו להתמחות בפרטים: במלחמת הרים על הגבול הצפוני-מערבי של הודו; בתפקידי משטרה בשאר מקומות מסוימים, וכן הלאה.

אגב, אני מניח כאן כי מתכוונים אנו לאמן חיל רגלים ממש, לא

רק מעין אותו סוג חיל רגלים קונטיננטלי קצר השירות, שדעתו נוחה כנראה לשמש בהתקפה כמנקי רחוב מאחרי הארטילריה שלהם או כמשרתים לטנקים. חיילים רגלים כאלה אינם זקוקים לתורה רבה - רק קצת משמעת של שורה, מיזה צנועה של כושר גופני, וידיעה להשתמש בנשק. לא לחייל רגלי זה "המוקם בזול" אני מתכוון בדבריי. אותו סוג מושלם שאני מתכוון אליו יהא מסוגל בהחלט להתגנב אל קני מכוונת ירייה, להתגבר על ידי הסתגנות על קו הגנה מאורגן בחפזה, ואף לחדור לתוך מערכת הגנה מאורגנת בלי תמיכה מכרעת של ארטילריה; אלה יהיו, כלשון המעודדת ב"תזכיר אימונים" שנתפרסם זה לא כבר, "אנשים לוחמים להחריד - חסונים, פעילים, תאבי דעת ותוקפנים - בוטחים ביכולתם להתקדם בעזרת נשקם הם". הדבר ניתן להיעשות, אף בתנאים של ימינו. חיל הרגלים שלנו בארץ ישראל, המאומן יפה והבטוח בכוחותיו, הוכיח זאת לתורכים; דוגמאות אחרות לכך מצאנו בין צבאות הדומיניונים בצרפת, שהפליאו ברוחם הערה והנועזת, וכן אצל הגרמנים במרס 1918. שהצטיינו בתוקף רוחם המאומן.

ועתה נבחן נא מקרוב את התכונות שראיתי אותן כעיקריות. א. **משמעת.** לאמיתו של דבר כוללת המשמעת את הכול, זה היסוד לכל שיטה של טקטיקה או אימון. אולם משמעת במובנה הפשוט אומרת: "רוח החייל" ודרכי הרוח הזאת וצורתה החיצונית צריכים להשתנות בחילופי העתים, ככל דבר אחר. טובה למדי הגדרת המשמעת שאנו מוצאים ב"אימון חיל הרגלים, כך א", לאמור: "ההרגל המושרש לציות מתוך שמחה וללא היסוס, השולט ביצר הקרב ומכוון אותו". אולם אם אותו כך מוסיף ואומר כי "השיטה הראשונה והמהירה ביותר ללמד משמעת היא תרגול סדר במבנה סגור", הרי אני מתחיל לתהות ולפקפק, וודאי שנוהגים עדיין להשתמש בתרגול כבשיטה ראשונה, ואולי זה גם האמצעי המהיר ביותר ליצור סוג משמעת מסוים. אבל כלום זהו באמת כיום היסוד הנאמן ביותר ל"רוח החייל"? על כל פנים נוח היה לי יותר לראות במקום "תרגול הסדר במבנה סגור" את המלים "אימון גופני".

¹ פרקים מתוך הרצאה שקרא הגנרל ווייול בשנת 1933 (בעת ההיא בדרגת בריגדיר).
² ארציבלד ווייול, רוזן ווייול הראשון, היה מרשל ומפקד הכוחות הבריטיים במזרח התיכון במהלך מלחמת העולם השנייה.

בלילה. האם אין עניין זה חשוב באותה המידה, והאם אין אותו הצורך להקדים בלימוד זה? וכלום אין זה מן ההיגיון שהטירון ילמד עוד באחת הדרגות הראשונות של אימונו את המבנה שלו בקרב, שאינו עוד אותם הטורים, הישרים והקבועים אשר מלפני חמישים שנה, כי אם מבנה ה"הלום" ו"ראש החץ" וכדומה? הייתי נוטל לי רשות להניח כי יש לאמנו "כצופה", כשם שמאמנים אותו כחייל, וכי רגש הכבוד העצמי והביטחון אשר יקנה לו האימון הצופי ערכו יהיה לפחות כערך זה הניתן לו על ידי תרגול הסדר הסגור. נודע לי בזמן האחרון, כי בקסקרטיני גליל [אזור] הפיקוד הדרומי הונהגה עכשיו חובת הדרכה בתורת המלחמה האלמנטרית ובצופיות, אף אם זה יגרום לקיפוח תרגול הסדר.

ב. **הכושר הגופני.** בעניין הכושר הגופני אין לומר הרבה, בלתי אם זה, שלבוש רציונלי ועומס רציונלי חשובים ביותר, כדי שהחייל הרגלי יוכל לנצל בקרב את הכושר הגופני שלו; וכי העומס הרציונלי בשביל איש לוחם אינו צריך לעלות על שליש ממשקלו העצמי. כן צריך האימון הגופני לשמור על המגע עם דרישות כלי הנשק השונים, ואין להרשות כי ישמש מטרה בפני עצמה. ולבסוף, אין להרשות כי התחרות תאפיל על המטרה האמיתית של המשחקים בצבא, המתכוונת לפתח את רוחו ואת נופו של כל חייל וחייל.

ג. **התמחות בכלי נשק.** רמת הכושר שלנו בשימוש הטכני בכלי נשק היא גבוהה מאוד, חוץ מבמכשיר ההתחפרות; כי מלאכת החפירה נחשבת עדיין לעיתים קרובות כחובה מייגעת ולא כחלק חשוב של האימון בכלי נשק. רמת הכושר בשימוש המעשי היא אולי פחות טובה מכפי שיכלה להיות. אומנם בארץ זו שהשטחים לתרגילי קרב הם בה מועטים כל כך, וכללי הזהירות לביטחון הציבור הם קפדניים כל כך, הרי זה מן ההכרח כמעט שהאפשרויות לתרגילים בתנאי שירות ובתחמושת קלעים [תחמושת קליעית] תהיינה מוגבלות. אבל אין אני בטוח כי משתמשים בכל האפשרויות אשר ישנן. אם לדבר בלב גלוי, הרי מנקודת השקפתו של מפקד

במידה שהדבר נוגע לחייל הרגלי, את המשמעת או הרוח הנדרשת כיום ממנו בקרב, אינה כל כך משמעת ללא שאלות ומענות, כי אם זאת: אשר בכל מקום שמכונסים שם יחד שניים שלושה חיילים, יימצא בהם אומץ ויוזמה, ולפי דעתי יונקת הרוח הזאת כיום יותר מחדר ההרצאה, מסוכת הלימודים ומכיכר המשחקים מאשר מכיכר הקסקרטיין. אין אני חולק על ערך התרגול כאמצעי לנטוע בלבבות גאווה והרגשת כבוד עצמי; לא נמצא עדיין כל דבר אחר, על כל פנים לימי שלום, אשר יוכל לעודד את הרוח כתרגול טוב מבוצע יפה. אבל יש חשש להפרזה בזה, וסבורני כי אמנם לעתים מפריזים בכך. לפני ארבעים שנה יכולנו לנצח בקרבותינו בזכות כיכר הקסקרטיין, כאשר ראינו באומדן־רמן.³ אולם כיום ודאי, ששיטות כיכר הקסקרטיין אין בכוחן להקנות עוד ניצחון בקרב. זה הלקח - שלימדה אותנו מלחמת הבורים בשעתה - לקח ששילמנו מחירו. כמו כן ודאי הדבר שפסיכולוגיה של כיכר קסקרטיין לא תזכנו בניצחונות. האם הבינונו את הדבר לאשורו? כל פעם ששניים שלושה חיילים הולכים בלווייתו של לנס־קורפורל [טר"ש] למלא איזה תפקיד, שהיו יכולים למלא יפה לבדם, נפגם משהו ברוחם העצמאית - וזה מלבד בזבז זמנו וטמטום רוחו של לנס־קורפורל הגון וטוב. ועוד: פעולתו של החייל הפרט, או של קבוצה קטנה של פרטים, היא הקובעת כיום, יותר ויותר, את מהלך קרב הרגלים.

על כן רואה אני כסעיף ראשון באימון, לפתח את רגש האחריות האישית ואת רוח היוזמה של החייל. יותר משנעשה הדבר כיום - וכן עלינו להכיר שהיסוד למשמעת - או לרוח החייל - כיום הוא יותר בפיתוח המוח מאשר בתרגול הגוף.

הנה, למשל, דוגמה מן הנעשה אצלנו. אנו דורשים מאת הטיירונים שלנו לעבור בכיכר הקסקרטיין את פרשת תרגול־הסדר בקבוצה; ואולם רק בדרגה מאוחרת הרבה יותר - אם אנו עושים זאת בכלל - אנו בוחנים אותם בידיעתם להתמצא בשטח, ביום או



במה מתחפרים? "מערכות" 100

³ ב"אומדן־רמן" [אם درمان] ניצח הצבא הבריטי את חיל המהדי בסודן בשנת 1898 - המע.



פילד'מרשל סיר ארצ'יבלד ווייל, 1943

ובלי לצמצם את יוזמת המפקדים. הרי זו בעצם אותה הבעיה העומדת לפני הֶדְרָמְטוֹרְג [יועץ דרמתי למחזאים], שעליו להתאים את כניסותיהם ויציאותיהם של גיבוריו, לספר את סיפור המעשה שלו ולהביא לידי הֶתְרַת הסבך - וכל זה בתחום מוגבל ביותר במקום ובזמן. וכשם שבתיאטרון אתה מוצא להטים של המקצוע, כן ישנם גם להטים בעריכת תרגיל טקטי - פעמים מועילים, ופעמים רק מבריקים בלבד. רובן תחבולות ידועות, כגון תחבולת "ההצפה", כששטח ארץ בלתי מתאים נהפך לים או לביצה; או תחבולת, "המפקד המת", כשמפקד של יחידה מוצא פתאום מן הפעולה; וכדומה. אמצאות, כפי שאמרתי, הן לעתים מועילות מאוד, ואולם סיפור אמת המסופר בפשטות, מצליח יותר, ואסור להפריז באמצאות האמורות.

סבור אני כי מן המועיל למצוא בסיס של "חיים מן המציאות" לעלילת התרגיל; אבל אין צורך להצטמצם בפרשה צבאית דווקא; לעתים קרובות אפשר לשאוב את הרעיון הנחוץ מן העיתון היומי או מתוך איזה רומן. אני בעצמי ערכתי פעם תוכנית, שבה עסוקים היו שלושה בטליונים, לפי זיכרונות מימי הילדות מתוך קריאה ב"מכרות המלך שלמה"⁴.

בכל אופן, בין שאתה משתמש לשם התרגיל ביסוד היסטורי, "מציאותי" או "הוליוודי", תהיה זו טעות מצידך להיות נאמן ביותר למקור, שעל ידי כך אתה משנה את תנאי שטח האימון על ידי

הבטליון "אין הדבר שווה", באשר אין רישומו ניכר בדינים וחשבונות השנתיים של האימון בקליעה אף לא בתחרויות הרובאים. וכך יוצא ממילא, שחוץ מבמקרה שמפקד הבטליון בעצמו, או אחד ממפקדיו הישירים, הוא נלהב לעניין, נעשים תרגילי הירייה בשדה והאימון הקודם לכך - דרך רישול במקצת; ובתחמושת שישנה משתמשים לאימון במטווח, לקראת התחרויות. על סמך ניסיוני אני במשך שבע שנים סבור אני שעדיין מפריזים אנו באימוני מטווח וממעטים בתרגילים "בשדה הפתוח", וכי רבים מדי הם כינוסי התחרויות לקליעה ברובים. הדברים אמורים בייחוד ביחס לרובה ולמקלע: טוב מזה מצבו של קלע מכונת הירייה.

ד. **אומנות הקרב.** בריגדיר אחד מחיל הרגלים, אדם מפורסם ונלהב למקצועו, מציין תמיד את דרישותיו לחייל הרגלי המושלם, שיהא אתלט, קלע מצוין, צייד נשש בטבעו. אני נוטה תמיד להנמיך את רמת דרישותיי ולאמור, כי תכונותיו של איש מצליח בציד אסור, של גנב מחתרת וגנגסטר מספקות אותי. האידיאל שלו יש בו כמה מעלות מוסריות שחוששני כי לא ימצאו אצל האידיאל שלי. אך הגדרתי מכוונת מלכתחילה לעורר תשומת לב אל ערך העורמה במלחמה. אכן אומנות הקרב להלכה ולמעשה, כלומר השכל המעשי או הכישרון לחבול תחבולות היא כיום נקודת התורפה של החייל הרגלי.

תרגילים טקטיים

אשר לקביעת תרגילים טקטיים, או לביקורת התרגילים הנערכים על ידי פורמציית משנה, יכול אני להציע כאן רק כללים אחדים עיקריים ולתומכם בדוגמה אחת או שתיים. לדעתי הכלל הראשון הוא, שהתרגיל בשביל כל יחידה שהיא - מחלקה, פלוגה, בטליון, בריגדה - צריך להיות מכוון להציג את היחידה הזאת כשהיא ממלאה תפקיד עצמאי, ולא כחלק של יחידה מדומה גדולה יותר. לכאורה נראה הדבר כמובן מאליו; ואף על פי כן עיינתי בכמה וכמה תרגילים המתחילים, בערך, כך: פלוגה ב' שאתה מפקד עליה היא הפלוגה הימנית של הבטליון. פלוגה א' משמאלך (מדומה) תוקפת את גבעת הלבונה, וכן הלאה. יחידות מדומות בתוכנית כזו מעידים בדרך כלל על חוסר דמיון מצד המדריך, וסופו של דבר - אימון גרוע.

כלל מועיל שני הוא זה: התרגילים צריכים להיערך באופן שתהא למפקדים יד חופשייה ככל האפשר, והתרגיל הטוב ביותר הוא כששני כוחות יריבים מתחילים בפעולה על פי תוכנית פשוטה, ומהלך המאורעות מתפתח באופן טבעי ככל האפשר. לעולם יש לזכור שתרגיל טוב יש לו תמיד יותר מפתרון אחד. בתרגילים קטנים, במקום שכל איש ואיש צריך, בעצם, למלא את תפקידו שלו מבראשית, אין צורך על הרוב בסיפור מעשה ארוך, ומשום כך אין חשש גדול לשעמום. במקרה שכוחות גדולים פועלים על פני אותו שטח האימון הקטן, נדרש יותר כישרון אמצאה כדי להחזיק את הכוחות היריבים בגבולות המפה, ללא תלישות מן המציאות

⁴ רומן של [הסופר] רידר הגרד. יש תרגום עברי בהוצאת "שטיבל" - המע.

הנחות דמיוניות. כך, למשל, הקרב הראשון של עזה⁵ יכול לשמש נושא לתרגיל של הקפת [כיתור] יחידת אויב מובדלת, כשכוח ממונע מעכב את בוא התגבורת של האויב. אלה הם היסודות העיקריים; ואולם אין כל נחיצות להפוך אדמת שלחין אשר בשטח האימון למדבר, או להניח שאמצעי ההובלה היחיד הוא על ידי גמלים. לבסוף עומדת לפנינו הבעיה, כיצד לעורר עניין לתרגיל ולקיים את העניין כל הזמן? זוהי נקודה קשה אבל חשובה. אם האנשים מוצאים עניין בתרגיל ודאי שהיה להם לתועלת. הייתי מביע זאת בניסוח כזה: אם התרגיל נדון אחר כך במסיבת הקצינים, יש לשער כי יש לו ערך; אם הוא מעורר ויכוחים במסיבת הסרג'נטים, הרי זה תרגיל טוב; ואולם אם משיחים בו בחדר הקורפורלים [רב"טים], הרי זה אות להצלחה בלתי מופקפקת.

כיצד אפשר לעורר עניין כזה, ועד לאיזו מידה מותרות כאן תחבולות תיאטרוניות ומשיכת הלב בדברים משעשעים? זאת, לפי דעתי, יחליט איש ואיש לפי ראות עיניו. אולי מן הראוי להיזקק כאן להוראה שבתקנות לאימון ותמרונים "בנוגע לבדיחות בהרצאה, שלא ינסה בכך איש שאין הרוח הזאת שורה עליו", בכל אופן מובטחני שהתבדרות קלה יש לה ערך לעיתים קרובות.

להלן ניתנים פרטים של תרגילי בטליון שהוצא לפועל בשנה שעברה, אשר נעשה בו ניסיון לגלם ככל האפשר את היסודות המטרידים שבמלחמה. התרגיל התחיל בהיות הבטליון בצריפיו, במקום שהיה שרוי, כביכול, ברזרבה [עתודה], נח אחרי הרבה ימים של היאבקות קשה, בה נגרמו לו אבדות בקרב התגוננות. מלבד עובדה זו לא סופר דבר לאנשים, ורק ניתן להם תיאור כללי של קו הקרבות, כשלושה או ארבעה מילין ממקום הימצאם, צפונה. בבוקר יום התרגיל הודיע אחד משופטי התרגיל לקצין המפקד כי שומע הוא אש תותחים כבדה על פני כל קו הצפון. הבטליון קיבל פקודת "היכון". מקץ רבע שעה באה ידיעה בטלפון ממתה הבריגדה, שהאויב פרץ דרך בטליון א'; כי פצועים ונחשלים מן היחידה זורמים על פני מטה הבריגדה; כי המצב בשאר חלקי החזית הוא מעורפל וכי הקצין המפקד צריך להתקדם עם הבטליון שלו, לבחור ולתפוס עמדה בערך בחצי הדרך בין צריפי הרזרבה ובין קו החזית, להפסיק כל פריצה נוספת ולכנס את הנחשלים של בטליון א'. עוד הידיעה נמסרת והנה נשמע בטלפון קול נפץ, קול צעקה, ואחר כך באה דממה. מכאן יכול היה המפקד להסיק כי פגע במטה הבריגדה, מובן שכינס מייד את מפקדי הפלוגות ונתן את פקודותיו, לאחר שסיים את דבריו הופיעו שני מטוסים וערכו התקפה בהנמיכם לטוס. בו בזמן פוצצו כמה מטענים, שהונחו בלילה על ידי המהנדסים המלכותיים [חילי ההנדסה בצבא הבריטי מכוונה "חילי ההנדסים המלכותיים"]. מנהל התרגיל הוציא מייד כמה וכמה מן המפקדים מכלל פעולה (כנפגעים) בהניחו לקצין המפקד לאסוף לו מפקדים חדשים ולחזור על פקודותיו. משהתקרב הבטליון לעמדה שהוא נועד להחזיק בה, פגש תהלוכה, ממשית

⁵ בימי מלחמת העולם הקודמת - המע.

ביותר, של נחשלים, של כלי הובלה ופצועים מהלכים. מחלקה של בטליון אחר סיפקה את אלה, והחוש הדרמטי של החיילים עשה את השאר. הנחשלים האלה קיבלו מראש מפי שופטי התרגיל את הסיפורים השגורים הקודרים על אשר ארע, על מספר האויב הרב, על קרבת הרודפים וכו'. וכן צריך היה הבטליון לא רק לתפוס עמדה, כי אם גם לאסוף את הנחשלים, לטפל בפצועים ולעמוד על המצב מתוך מבול של הודעות מחרידות הסותרות זו את זו. לאחר שהמפקד התגבר על המצב הזה וערך את הבטליון שלו בקו הגנה, מוכן לכל מיני תקלות אפשריות, בא קצין ממתה הבריגדה ועימו הוראות חדשות. נמצא, שהמצב אינו רע כל כך כאשר חשבו תחילה: האויב פרץ בנקודה אחת, אולם עדיין הוא נעצר על ידי שיירי בטליון א'; מטה הבריגדה ניזוק; מיר [מיורגנרל, לרוב סגן מפקד החטיבה] הבריגדה נפגע; אבל הבריגדיר עודנו חי; והוא צוה עכשיו על הקצין המפקד לקדם את הבטליון שלו לשם התקפת נגד; כן נאמר לו, שהאיש אשר ייטיב להסביר לו את הסיטואציה הוא הקצין המפקד של בטליון א', המוטל פצוע על יד מטה הבריגדה. אליו פנה המפקד של בטליון הרזרבה, ומצא שם התגלמות מושלמת של אדם פצוע ומזועזע במקצת, הדואג לעזו, אלא שידיעתו מעורפלת למדי. ידיעות נוספות צריך היה לאסוף מאת שרידי בטליון א' - שהיו מיוצגים כאן למעשה - לפני שיוכל לארגן ולבצע את ההתקפה הנגדית. התרגיל נסתיים בביצור העמדה שנכבשה בחזרה, באיסוף השבויים וחקירתם. כן הוכנו אצלם מראש תעודות חשובות, שעל קצין הריגול של הבטליון למצוא אותם, אם הוא עושה את מלאכתו כראוי.

ההתעוררות והעניין שהעלה תרגיל זה הראו כי כדאי היה לטרוח בכך והוכיחו לי כי חיבתו של כל חייל ממוצע לקצת "התחפשות" ו"שחקנות" ניתנת לניצול נוסף. גערך עוד תרגיל, בו "שיחק" בטליון שלם, ב"תלבושות", בתפקיד של "בני זולו הפראים" ושואפי המלחמה".

אגב, כדי להבטיח את התעניינותם של האנשים, יש לדאוג לכך שהתוכנית תהיה מודפסת. אומנם לא תמיד נקל הדבר להיעשות, מטעמים כספיים. אבל מובטחני כי הוצאת כסף זו אינה לבטלה, ובתקציב לשכת ההדרכה יש לכלול סכום להדפסת תוכניות. לבסוף יורשה נא לי להביע כאן רעיון מנחם שרכשתי לי בשבע שנות אימון: גם אם בשעת התרגילים והתמרונים יקרו כישלונות ופגעים, וגם אם הדברים נראים כערבוביה עלובה ללא תקווה, זכור תזכור כי המלחמה היא תמיד ערבוביה גרועה מכל מה שעלול להתרחש בשעת שלום. וכך נמצא, שיישור ההדורים הוא, למעשה, האימון המעשי הטוב ביותר לצורך מלחמה. וכן, אם אתה שומר על צלילות דעתך ומזגך, תמצא תמיד - בעת מלחמה ובעת שלום - כי גם המערבולת הסבוכה ביותר, הנראית כחסרת מוצא, מסתלקת לבסוף באיזה אורח פלא שהוא. אבל לאחר מעשה חָשוב היטב, כיצד הגיעו הדברים לידי ערבוביה זו, ואחרי כך, אם אפשר, אל תיתן כי אותו הדבר יחזור ויישנה.

בניין הכוח של צה"ל - מעבר לתכנון יוזם

אל"ם אלון קלוס¹



מערכות 461 (יוני 2015)

ההנחות האלה עודן מתאימות לסביבה הנוכחית?
2. האם תהליך התכנון מייצר את התנאים הנדרשים להתמודדות עם ההיבטים השונים של האי ודאות? האם מאפייני התהליך הקיים מאפשרים התמודדות רלוונטית עם תופעת ההשתנות?
3. האם האסטרטגיה של תהליך התכנון בצה"ל מאזנת בין מחויבות לגמישות?

4. כיצד ניתן לטייב את תהליך התכנון האסטרטגי לבניין הכוח של צה"ל? ואם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית - על בסיס אילו עקרונות יש לעשות זאת?

תכנון אסטרטגי - האם אפשר ללמוד מהמגזר העסקי?

ייעודו של התכנון האסטרטגי הוא לענות על שלוש שאלות מרכזיות:³

1. מה אני רוצה להשיג?
 2. מה קורה בסביבה שבה אני פועל?
 3. מה עליי לעשות ובאילו משאבים להשתמש כדי להשיג את מה שאני רוצה - בהינתן סביבת הפעולה שבה אני פועל?
- השאלות האלה רלוונטיות מאוד למערכת הביטחון, הנדרשת לעשות התאמה רצופה בין ההישג הנדרש לבין ההתפתחויות בסביבה ובהתאם לכך לעדכן את תפיסת החזון שלה. מקורו ההיסטורי של המונח "תכנון אסטרטגי" הוא בתורות הלחימה, שבמסגרתן הוא שימש לתיאור הדרך התחבולנית הנדרשת לשם הכרעת צבאו של האויב.⁴ במהלך השנים הוטמע המונח הזה בתחומי דעת נוספים, ובכל תחום נעשו ההתאמות הנדרשות לשם יישומו. תהליכי התכנון מיועדים להתמודד עם ההשתנות המתמדת של הסביבה באמצעות התוויית תוכניות

בגלל האופן שבו בונה צה"ל את כוחו הוא מתקשה להתמודד עם השינויים התכופים בסביבת האיומים החיצוניים ובהיקף המשאבים המוקצים לו. אימוץ מודל של תכנון יוזם יכול להיות מענה לבעיה הזאת

מבוא

"תוכניות הן חסרות ערך, אבל תכנון הוא הכול"

(דווייט אייזנהאואר)

בניין הכוח של צה"ל נועד להבטיח את התאמת כוחו ועוצמתו של הצבא ליעדי הביטחון הלאומי. כדי לעמוד בכך נדרש התכנון האסטרטגי לבניין הכוח להתבסס על מתודולוגיה סדורה שתאפשר לתכנן לפרקי זמן שונים ולקבל החלטות איכותיות לטווח הקצר (חד שנתי), לטווח הבינוני (לחמש שנים) ולטווח הארוך (10-20 שנים) באמצעות תהליכי למידה סדורים.

אחד המאפיינים הבולטים של תהליכי בניין הכוח הוא האי ודאות:² בשעה שאנחנו מתכננים את בניין הכוח שלנו, איננו יכולים לדעת באיזו סביבה יהיה עליו לפעול, למשל, איך תיראה המערכת האסטרטגית, כיצד יבנה האויב את כוחו או אילו טכנולוגיות חדשות ייכנסו לשירות. בכל מקרה, דבר אחד הוא ודאי לחלוטין: השינויים הצפויים בסביבה האופרטיבית הם כיום מהירים יותר מכפי שהיו אי פעם בעבר. שינויים מהירים כמובן מגדילים מאוד את הסיכון שנופתע ושיתברר לנו שהכוח שבנינו אינו רלוונטי למציאות החדשה.

המניע לכתיבת המאמר הוא התחושה שמתודולוגיית התכנון הנהוגה בצה"ל אינה משמשת בסיס טוב לגיבוש תוכנית גמישה ומותאמת לקצב השינויים בסביבה. אלה הן השאלות שניצבות במוקד המאמר:

1. מהן ההנחות הגלויות והסמויות שבבסיס המודל העכשווי, והאם

¹ תא"ל אלון קלוס, מפקד התותחנים של פיקוד צפון. המאמר נכתב במסגרת מב"ל.

² עמיר לוי, ניהול ומנהיגות, שינוי וחדשנות, רימונים, רמת גן.

³ שלמה חסון, קיימות 2030, מכון ירושלים, 2012.

⁴ יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה, מערכות, 1990.



טנקים הרוסים של צבא סוריה ליד מסגד בעיר עזאז. השינויים הצפויים בסביבה האופרטיבית כיום מהירים יותר מכפי שהיו אי פעם בעבר.

מאוד במהותו ובמשימותיו מארגונים עסקיים ושונה במידה רבה גם מהארגונים במגזר הציבורי. כך, למשל, התכנון האסטרטגי במגזר העסקי מכוון בראש ובראשונה למקסום רווחים כלכליים, ואילו בניין הכוח הצבאי מכוון קודם כול למזעור סיכונים באמצעות מוכנות מיטבית לתרחישים שיכולים להתממש, אך גם יכולים שלא להתממש כלל.

עם זאת, תהיה זו טעות לקבוע שכל מה שמתרחש בעולם העסקי אינו רלוונטי לצה"ל. נראה שיש מקום לניתוח מדוקדק של הרעיונות החדשניים שעולים בעולם העסקי ולבחון אלו מהם עשויים להיות רלוונטיים לטיוב תהליך התכנון הצה"לי בעת הזאת.

תהליך התכנון של בניין הכוח בצה"ל כיום

יש שתי גישות עיקריות לבניין הכוח: לפי האחת, יש לבנות את הכוח על סמך איומים ותרחישים קיימים או מתהווים. לפי הגישה האחרת, את הכוח בונים על סמך יכולות מתפתחות כדי למצות את המרב מהפוטנציאל הטמון בטכנולוגיות המתקדמות.⁷

תהליכי בניין הכוח מתייחסים לשבעה מרכיבים: תורת לחימה, היקף הסד"כ וארגונו, תשתיות, אמצעי לחימה, כוח אדם, כשירותם ומיומנותם של הכוחות ושל המפקדים. לכל אחד מהרכיבים האלה יש קצב בנייה שונה, ואחד האתגרים של בניין הכוח הוא לסנכרן ביניהם - החל בפיתוח הידע הנדרש, עבור דרך קבלת ההחלטה על בניין היכולות וכלה בהפיכת הרכיב למבצע.

התכנון של בניין הכוח הצבאי הוא תהליך אסטרטגי שכן הוא מעצב את פני העתיד. תהליך של תכנון אסטרטגי מאופיין בבחינה שיטתית של כל פעילויות הארגון לטווחי זמן שונים, ונעשה בו

אסטרטגיות. ישנן מתודולוגיות תכנון שונות - בחלקן מסורתיות ובחלקן חדשניות.

במגזר העסקי החל השימוש בשיטת התכנון האסטרטגי החל מסוף שנות ה-60 של המאה ה-20 יישום התכנון האסטרטגי נועד להכניס ודאות, כיוון וסדר לתוך האי ודאות האינהרנטית המאפיינת את המערכת.

אחד המודלים הוותיקים בתחום התכנון האסטרטגי, שמישם כיום באופן נרחב במגזרים, הציבורי העסקי והצבאי הוא SWOT (חזקות, חולשות, איומים והזדמנויות).

אחד הניסיונות המקיפים והמרכזיים שנעשו בשנים האחרונות לגבש מתווה עדכני לתכנון האסטרטגי בעת הזאת נעשה במאמר אקדמי שכתבו בכירי היועצים בחברת מקינזי-ברדלי⁵ במאמר מודגש הצורך המתמיד של הארגונים לבחון את תוצרי התכנון האסטרטגי שלהם, לבחון באופן מתמשך את הנחות היסוד שעל פיהן הם פועלים, לפתח חדשנות באופן שיטתי, לפעול בצורה מהירה ואדפטיבית ולא להישען על תכנון אסטרטגי קשיח. במילים אחרות: מדובר בתהליך דינמי ומתמשך של זיהוי הזדמנויות שעל הארגון לנהל בצורה גמישה ויצירתית.

הגישה הזאת מעמידה במרכז את הגמישות של מקבלי ההחלטות. כדי להשיגה על מקבלי ההחלטות "לקרוא" באופן שוטף את הסביבה ולהיות מסוגלים להשתנות, לחדש ולהסתגל.

לצד הדמיון הרב בין התכנון בתחום העסקי לתכנון בתחום הצבאי, הרי יש ביניהם הבדל אחד גדול הנוגע למפגש בין התכנון למציאות. בתחום העסקי המפגש עם המציאות תכוף יותר וניתן להערכה ולמדידה בפרמטרים מדויקים יותר. מבחנה האמיתי של התהליך האסטרטגי לבניין כוח בתחום הצבאי מתרחש רק בעת הפעלת הכוח. לכן בארגונים צבאיים יכול בהחלט לקרות שתהליכי בניין הכוח, שהושקעו בהם משאבים רבים, לא יעמדו כלל למבחן ויאבדו בהדרגה את הקשר למציאות ויהפכו ללא רלוונטיים. בשל כך מפתחים בצבאות העולם בכלל ובצה"ל בפרט מתודולוגיות שונות לבניין הכוח שיעדן המרכזי הוא למנוע מצב שבו התוכניות אינן רלוונטיות למציאות.

המודלים המסורתיים בתחום התכנון האסטרטגי נוצרו במציאות גלובלית וטכנולוגית שונה מזו הנוכחית, ויש בהם דגש מופחת על היבטי הדינמיות, הגמישות והצורך המתמיד לפתח חדשנות. לעומתן, בגישות העדכניות ביותר מושם דגש על הפיכת המבנה הכבד והיציב לכאורה של התכנון האסטרטגי למבנה קל וגמיש יותר, אשר מפעיל באופן תמידי חיישנים מתוחכמים לשם ניתוח הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון.

באיזו מידה המודלים האלה רלוונטיים לצה"ל? צה"ל שונה

⁵ שלמה נוי, "תכנון אסטרטגי במסודות ללא כוונת רווח (מלכ"ר)", חברה ורווחה, חוברת ט' 2, 1988, עמ' 142-128, goo.gl/tWkOyU

⁶ Chris Bradley, Martin Hirt and Sven Smit, "Have you tested your strategy lately?" *Mckinsey Quarterly*, January 2011, goo.gl/iJjOn0

⁷ אופיר שוהם (2014), מו"פ וטכנולוגיה בצה"ל, הרצאה, 22.4.14 צה"ל: המכללה לביטחון לאומי.

ניסיון לבחון את כל הגורמים המשפיעים והמושפעים בסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון. אלה הם תוצרי התכנון האסטרטגי: 1. חשיבה אסטרטגית רחבה המבטאת את תפיסת העולם של מקבלי החלטות בארגון ואת יעדי ההתפתחות לטווח הארוך.

2. תוכנית עבודה לטווח זמן של לא פחות משנה המחברת בין המציאות הקיימת (צרכים, אתגרים, הזדמנויות, אילוצים) לבין תוצרי החשיבה האסטרטגית הצופה אל פני עתיד.

יש לציין שבישראל התפתח תהליך התכנון האסטרטגי הצבאי שלא על בסיס תורה ומתודולוגיה סדורות, ולא מתלווים אליו תהליכי החשיבה והלמידה המתחייבים במסגרתו. ספר התכנון הרב־שנתי של צה"ל הוא במעמד ארעי (מאז 2009) ומסכם את הידע שהיה קיים באגף התכנון בנוגע לתהליכי התכנון הרב־שנתי (התוכנית הרב־שנתית "תפן" לשנים 2008-2012), את לקחי התוכניות הרב־שנתיות הקודמות וכן תורה שבעל פה שהייתה קיימת בארגון. על פי הספר הזה מתפרסם תהליך התכנון על פני שנה וכולל שלושה שלבים:

1. שלב מכין (ינואר-יולי) - ליבו של התהליך. במסגרתו מגובשים המתודולוגיה לתהליך, מרחב הדין וגבולותיו במסגרת הצבא ובשיח מול הדרג המדיני, נעשה אבחון על בסיס הערכות מצב (שמביאות בחשבון מודיעין, אסטרטגיה, מצב מדיני ומבצעי ומצב כוח האדם), נקבעים נושאים להעמקה, למחקר וללמידה, ומגובשות חלופות בהתאם למשאבים הקיימים. כל התוצרים האלה הם הבסיס לדיון ברמת המטכ"ל.

2. סדנה לסיכום ולקבלת החלטות בפורום המטכ"ל (אוגוסט).
3. שלב התכנון המפורט וקבלת האישורים הנדרשים (ספטמבר-דצמבר). בשלב הזה מופצות הנחיות מפורטות לתכנון, ומתקיים הליך שיטתי לאישור תכניות ולהגדרת משאבים.

מהתיאור הזה עולה כי מדובר בתהליך שהוא מעין יצור כלאיים. הוא משלב בין תהליך מוכוון יעדים (תכנון מלמעה למטה) לבין תכנון המבוסס על יכולות (תכנון מלמטה למעלה). לאור הדומיננטיות של הזרועות נוטים בדרך כלל הדיונים האלה לעסוק בעיקר בתקציבים. במילים אחרות: מגבלות התקציב משתלטות על תהליכי החשיבה. כתוצאה מכך מצטמצם מרחב הלמידה האפשרי לבחינה משולבת של פתרונות אפשריים.

בפועל, עם קביעת יעדי התוכנית לבניין הכוח בראייה רב־שנתית הופכים תקציב הביטחון והניהול הפנימי של מרכיביו כלי עיקרי למימוש היעדים, והם שמכתיבים גם את בסיס הדיון בין הדרג המדיני והדרג הצבאי בנוגע לפיתוח יכולותיו של צה"ל ברמה האסטרטגית והאופרטיבית. התכנון מרחיב מעבר למסגרת התקציבית הידועה, שכן מתכננים מעבר למשאבים הקיימים. בדרך הזאת ניתן להשיג מיצוי של 100 אחוזים מהתקציב.

תהליך בניין הכוח מעוצב על ידי שתי החלטות מתודולוגיות עקרוניות: אופק התכנון ושיטת התכנון.

אופק התכנון. הניסיון לחזות את פני עתיד מחדד את השאלה

לאיזה טווח זמן מתכננים ועד לאיזה טווח זמן מחליטים. ניתן לחלק את תקופת התכנון האסטרטגי של בניין הכוח לשלוש תת־תקופות:

1. הטווח הארוך - 15-20 שנים.

2. הטווח הבינוני - 5-10 שנים.

3. הטווח הקצר - עד 5 שנים.

בצה"ל נהוג כיום לגבש תכניות רב־שנתיות לטווח זמן של חמש שנים. טווח הזמן הזה מבטא בפועל מעין פשרה בין הצורך לתת מענה קונקרטי לפערי המוכנות בטווח הזמן המידי (עד שנתיים) ובין ההכרה בחוסר היכולת לחזות את הצרכים ואת האילוצים בטווח הזמן הבינוני והארוך.

מתודת התכנון נועדה לענות על הצרכים הבאים: קביעת יעדים לבניין הכוח ומדיניות בניין הכוח.

יעדי בניין הכוח מתארים עתיד רצוי לטווח הזמן הארוך. היעדים מתייחסים לשני תחומים: התפיסה העתידית של הפעלת הכוח ויכולות עתידיות - בדגש על מרכיבי סד"כ עיקריים. לעיתים יעדי בניין הכוח הם פרי של תהליך התכנון, ולעיתים נקבעים היעדים לפני תהליך התכנון באופן אינטואיטיבי ומבשילים עם הזמן במהלך דיאלוג פנימי בתוך צה"ל ולאור המפגש עם המציאות בסביבה. במקרה הראשון נקבעים היעדים מתוך התחשבות באילוצי הסביבה ובמעטפת התרחישים. במקרה השני משמשת מעטפת התרחישים לבחינת היעדים לאחר שנקבעו.

מדיניות בניין הכוח מתווה את האופן שבו יושגו היעדים. אין דרך מחייבת או מתודולוגיה קבועה ומתוקפת לאופן שבו נדרש לעשות את שלב התכנון של התוכנית הרב־שנתית בצה"ל. מזרוע סקר את שלוש השיטות העיקריות שנעשה בהן שימוש בדרך כלל בתהליכים של תכנון ארוך טווח:

1. תכנון רציונלי ארוך טווח. בשיטה הזאת נבחרת בעיה כוללת ומפוצלת לתת־נושאים, לבעיות ולסוגיות, וכל סוגיה נבחנת ביסודיות. התכנון הכולל מתייחס לארגון המיטבי של האמצעים בהתאם למטרות השונות.

2. המתכננים - שפועלים כארכיטקטים - מגבשים רעיונות הוליסטיים כוללים שמתבססים על אב־טיפוס מוכר או על "שליפה מהמותן" ללא עיסוק רחב בעובדות ובניתוחים עכשוויים. בדרך הזאת ניתן לפרוס הרבה חלופות ולבנות את ההרכב האופטימלי (בהנחה שיש כזה) ממרכיבי החלופות השונות.

3. תכנון על פי תסריטים. אין הכוונה בחיזוי העתיד, אלא בתיאור מצב עתיד כפי שהיו רוצים לראותו מתקיים בעתיד. השיטה הזאת זוכה לעדיפות כאשר מדובר בתכנון ארוך טווח ומאוד כולל.

בהסתכלות ביקורתית על התהליך הצה"לי ניתן להגיד כי תהליך התכנון של בניין הכוח הוא מורכב וקשה ליישום. היישום בפועל אינו אפקטיבי. עקרונותיו נשענים בעיקר על הרעיונות של תכנון SWOT ועל "מודל היהלום" (המצביע על הצורך בניתוח

⁶ אדם מזר, הרצאה בפני פורום המטה הכללי על תהליכי תכנון, 2001.

המדיני המאפשרות דיאלוג מתמשך.

הדיאלוג עם הדרג המדיני, שאינו מובנה, והמתודולוגיה של תהליך התכנון, הנעשים בתוך הצבא, אינם מייצרים את התנאים הנדרשים להתארגנות ארוכת טווח. הניתוח בפרק הזה מציג דילמה בסיסית שעיקרה הפער בין תהליך התכנון הסדור הנשען על דרישות הזרועות ובנוי מלמטה למעלה לבין תהליך התכלול המתקדם מלמעלה למטה, אך מוטה יותר לכיוון הראשון.

הצעה לעדכון המתודולוגיה של צה"ל לבניין הכוח - שיטת התכנון היוזם

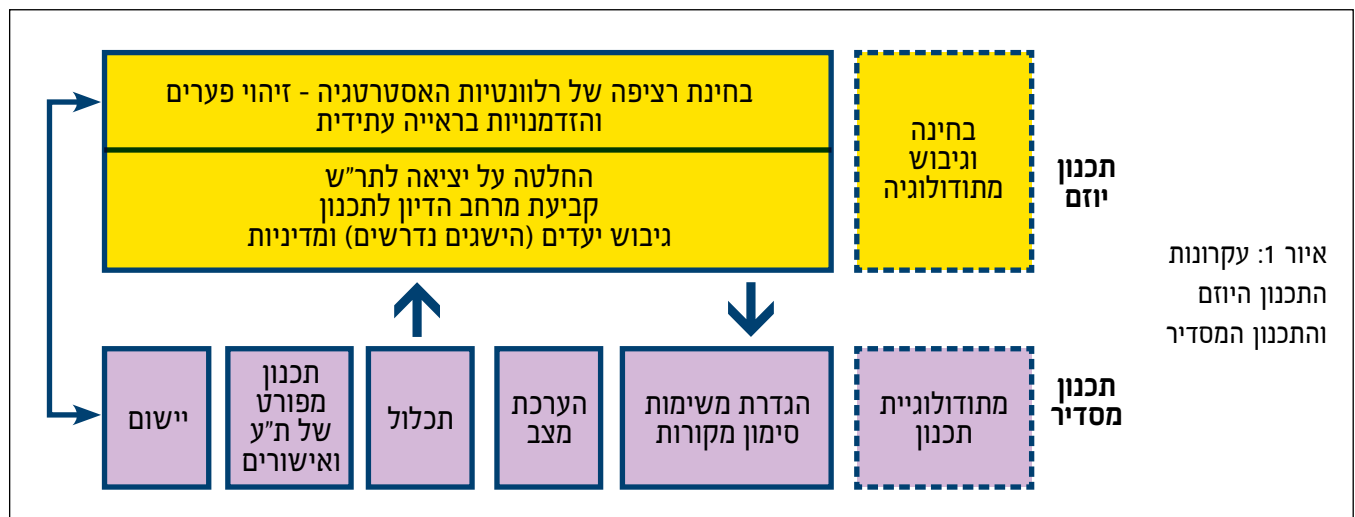
לאור ניתוח התהליך הקיים ועל סמך גישות המאתגרות את המודל המסורתי ניתן להמליץ על כמה כיוונים אפשריים למימוש המתודולוגיה של תהליך התכנון האסטרטגי לבניין הכוח ברמת המטכ"ל. ההסדרה המתודולוגית הזאת תאפשר עיצוב שינויים נדרשים באופן יזום, עיצוב תהליכי חשיבה חדשניים ודיאלוג מתאים יותר עם הדרג המדיני. ניתן להניח כי באמצעותה ישתפר גם תהליך הלמידה הקיים, ותאפשר הטמעה של תרבות ארגונית היוזמת חדשנות ושינוי להתמודדות עם האתגרים הכרוכים

השתנות הסביבה החיצונית), שרלוונטיים יותר לתכנון לטווח קצר. חלק מההנחות שעליהן נשענים ראיות לבחינה מחדש בהקשר של היכולת לבצע תכנון אסטרטגי אפקטיבי המתמודד עם תופעת ההשתנות.

מחד גיסא, הכוונת בניין הכוח בראייה ארוכת טווח נשענת על הרעיון המסדר של התפיסה הנוכחית. מאידך גיסא, התכנון הנוכחי בוחן את הרלוונטיות של תוצריו פעם בשנה. הקצב הזה אינו תואם את קצב השינויים ויכול להוביל להתמשכות של עשייה שאינה רלוונטית. נוסף על כך, משך תהליך התכנון הוא ארוך: העבודה בצוותים המתכנסים אד-הוק כדי לייצר ידע ברמת המטכ"ל אורכת זמן רב מדי במציאות של שינויים מהירים.

מתודולוגיית התכנון הנהוגה אפשרה התכנסות לתוכנית עבודה פנימית, לפחות בראייה שנתית. לכן למרות אי הנוחות בנוגע למידת הרלוונטיות של המתודולוגיה (חוסר במרכיבים שיאפשרו ייזום שינויים תוך כדי התהליך) היא אינה מוחלפת. המצב הזה הוא מעין מלכודת דבש: תחושת ההצלחה ביכולת "לפתור" משוואה מסובכת מקבעת את השימוש בתהליך הקיים והמוכר.

האינטגרציה, הנעשית רק ברמת המטכ"ל מייצרת תוצר



בתופעת ההשתנות הרב ממדית.

הרעיון המוצג במאמר הזה מביא לידי ביטוי את קיומם במקביל של שני תהליכי תכנון:

1. **תכנון יזום** - תהליך שמייצר את התנאים להחליט על יציאה לתוכנית רב-שנתית (תר"ש) ועל הצורך לשינוי התפיסה הנהוגה של בניין הכוח ומגבש יעדים לבניין הכוח.
2. **תכנון מסדיר**, שלאור ההגדרה של יעדי בניין הכוח (שהוגדרו בתכנון היוזם) מגבשים מדיניות, גוזרים משימות מהיעדים ומחלקים את המשאבים למשימות השונות של צה"ל בהתאם למדיניות. כלומר, מגבשים תוכנית לבניין הכוח. התהליך הזה לא יפורט כאן כי עקרונותיו דומים לתהליך הקיים כיום (ראו איור 1). בתכנון יזום הכוונה היא לקיום תהליכים של פיתוח ידע במטכ"ל

אינטגרטיבי על בסיס הידע המפותח בזרועות (הסדרה לאור מרחב אילוצים מאוד קשה). הראייה השלמה המערכתית היא למעשה תוצאתית. חסר רעיון מטכ"לי מסדר שממנו ניתן לגזור הנחיה לזרועות - רעיון שיבטיח שילוביות ואינטגרציה גם בתהליכים בין-זרועיים מקדימים.

מן הצד השני קיימת המערכת התקציבית שבמתכונתה הנוכחית היא חסם על למתודולוגיית התכנון בהיותה חסרה, קשיחה וארעית. בפועל, השיח המוכוון על ידה ממוקד בצרכים השוטפים ואינו מאפשר התקדמות לתכנון ארוך טווח בנוגע לאתגרים משתנים. תנאי הכרחי לתכנון מהסוג הזה הוא מתאר תקציבי רב-שנתי ריאלי ויציב שיכלול מרכיבים מובנים ליצירת גמישות על פי הצורך. מהלך כזה מחייב הסכמות והבנות עם הדרג

המיועדים לגיבושה ולאתגורה של תפיסת בניין הכוח באופן קבוע, שהרי השינוי הוא קבוע ובלתי צפוי. מהותו של התכנון היוזם היא זיהוי הפערים בין התפיסה הקיימת לבניין הכוח לבין המציאות המתפתחת, זיהוי מגמות ארוכות טווח המאתגרות את הנחות היסוד שבבסיס התכנון גם בהיבט התכנים וגם בהיבט של דרך החשיבה. התכנון היוזם משמש גם לזיהוי הצורך לצאת לתכנון רב-שנתי לגיבוש היעדים לבניין הכוח. הצוות העוסק בכך ינחה לקיים עבודות מחקר תשתיות, כך שקבלת ההחלטות תהיה מבוססת יותר. התהליך הזה יתקיים במקביל לתהליך התכנון המייצר והמסדיר את תוכניות העבודה.

לשם כך יש לכוון צוות ברמת המטכ"ל שיהיה רבי-גוני וברמת בכירות מתאימה (למשל, בראשות סגן הרמטכ"ל ובהשתתפות רמ"טי הזרועות). התכנסויות הצוות צריכות להיעשות באופן קבוע. המתודולוגיה לדינויו צריכה להתבסס על גישת מקינזי⁹ - עם ההתאמות הנדרשות למתווה המתאים לתכנון של בניין הכוח הצבאי. הדיון יתייחס, בין השאר, למבנה ההגיוני של התהליך שהוביל לתוכנית הקיימת, למתודולוגיה ששימשה אותו, לגורמים שמשפיעים על דרך החשיבה התכנונית ובמיוחד לחסמים.

במסגרת התכנון היוזם יכול הצוות לעסוק בשאלת מחקר "גבוהה" הנוגעת לניתוחן ולגיבושן של אסטרטגיות לבניין כוח כדי להתמודד עם אי הוודאות הכרוכה בהשתנות האיום והסביבה - השתנות שיש לה, כמובן, השלכות על התפיסות להפעלת הכוח. הצוות יכול לחקור בהמשך לכך או במקביל שאלות מחקר "נמוכות" כמו תמהיל המענה המיטבי לתמ"ס, ללחימה בתווך התת-קרקעי או ללחימה בסביבה אורבנית צפופה.

לצורך גיבוש יעדי בניין הכוח בראייה לטווח הארוך מומלץ להסתייע בגישת התסריטים. הגישה הזאת מתאימה לתכנון יכולות עתידיות שכן היא מאפשרת לעמוד על שינויים צפויים ועל אי ודאויות ומציעה דרכים שונות להתמודד עימם. הגישה הזאת מאפשרת להעשיר את ההבנות הפנימיות במטכ"ל בנוגע למשמעויות של ההתפתחויות השונות ויכולה לשמש בסיס לקיום שיח עם הדרג מדיני. היא מרחיבה את הדיון בבניין הכוח הצבאי ומאפשרת התחשבות בזיקות למרכיבים האחרים בביטחון הלאומי. השימוש בשיטה הזאת צריך להתבסס על ארבעה נדבכים¹⁰:

א. שלב התהליכים

1. ניסוח שאלות המחקר שהוא תנאי בסיסי לבירור הנושא הנבדק, ובכלל זה הקשר בין המשתנים.

2. בניית מפת החשיבה - בחינה של הגדרת המושג ושל גבולות בניין הכוח כדי להציף את המרכיבים העיקריים בתהליכי בניין הכוח ובנחות שמשפיעים על התהליכים האלה. בשלב הזה

מקיימים סיעור מוחות ובו באים לידי ביטוי גורמים משפיעים אחרים שאינם בהכרח בתחום הביטחון כמו היבטים גיאופוליטיים, חברתיים, כלכליים, טכנולוגיים וכדומה.

3. זיקוק המשתנים העיקריים - סיווג כלל המשתנים שמופו עד כה לכדי ארבע קבוצות עיקריות: המשתנים המשפיעים והמושפעים ביותר (משתנים קריטיים המניעים את המערכת כמו תקציב, קדמה טכנולוגית, תפיסת הפעלת הכוח, התעצמות היריבים); משתנים משפיעים אך פחות מושפעים (משתנים אקטיביים כמו תהליכי שינוי בחברה הישראלית, חוקים ותקנות); משתנים מושפעים אך פחות משפיעים (משתנים פסיביים כמו יחסי צבא-חברה); משתנים חסרי השפעה ושאינם מושפעים (משתנים בעלי חשיבות נמוכה כמו התעצמות של בעלי ברית).

4. בחינה אמפירית כמותית של המשתנים הקריטיים ושל המשתנים האקטיביים כדי לעמוד על התנהגותם בעבר ועל מגמות התפתחותם בעתיד.

ב. שלב התסריטים

1. בחינה מקדמית של תסריטים אפשריים ורלוונטיים לשאלת המחקר על ידי בדיקת הקשרים בין המשתנים הקריטיים.

2. בניית לוח התסריטים על ידי הצגת אופציות ההשתנות של המשתנים הקריטיים וזיהוי המשתנים האקטיביים המשפיעים עליהם. משתנים ודאיים יופיעו בכל התסריטים. לעומת זאת, משתנים המתאפיינים באי-ודאות מפוזרים בין התרחישים השונים. 3. יצירת תסריט בסיס המייצג את המשך המצב הנוכחי ("עסקים כרגיל"). המטרה העיקרית היא לעמוד על התהליכים שהביאו להיווצרות המצב הנוכחי על מכלול מאפייניו.

4. פיתוח כמה תסריטים. מקובל לפתח ארבעה תסריטים ראשיים שניתן לגזור מהם תסריטי משנה. התסריטים נכתבים מנקודת הזמן של סוף תקופת התסריט וכוללים את האופן שבו הושג המצב הקיים, סיפור של מנצחים ומנוצחים, עליות וירידות וכדומה.

ג. שלב החזון

1. פיתוח החזון - ובו מוצג המצב העתידי הרצוי. בשלב הזה הוא אינו מוגבל באילוצים.

2. בחינת החזון והתאמתו למציאות, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בתסריטים השונים. הטכניקה השימושית בשלב הזה היא הרצת החזון במנהרת הזמן של התסריטים. בדרך הזאת ניתן לעמוד על חסמים שעלולים למנוע את מימוש החזון ועל הזדמנויות העשויות לסייע במימושו.

ד. שלב הפיתוח של אסטרטגיות פעולה

בשלב הזה מגדירים מה צריך לעשות בהתאם לזיהוי החסמים וההזדמנויות ומפתחים אסטרטגיות פעולה הממגרות את החסמים ומנצלות את ההזדמנויות. זהו השלב שבו נקבעים היעדים לבניין

⁹ ברדלי, הירט וסמית, שם.

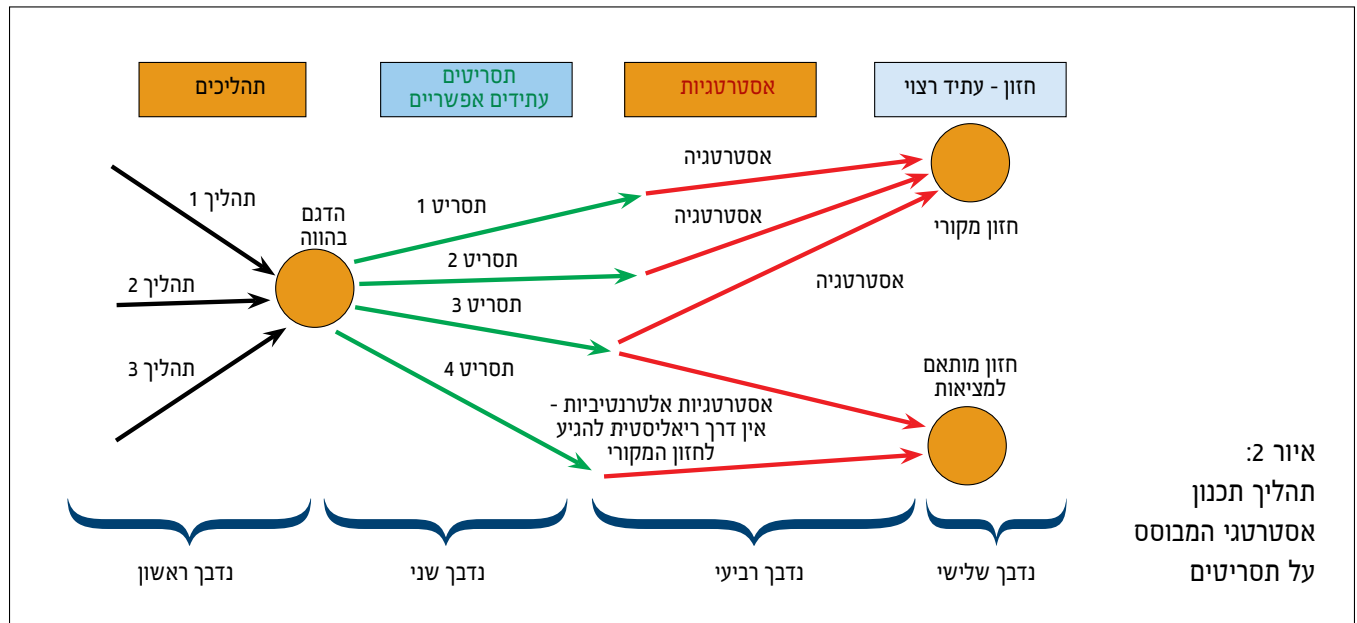
¹⁰ חסון, שם

הנדרשת בהתאמה לתמורות, גיבוי במשאבים הנדרשים והכרה באסטרטגיה לתכנון בניין הכוח הצבאי שתשליך בצורה משמעותית על תכנון המשאבים ועל ניצולם בהתחשב בכלל המרכיבים של הביטחון הלאומי.

נראה כי יש מקום לדיון בנוגע לאופן הסנכרון ולמידת הסנכרון וכן בנוגע לתיאום המיטבי שנדרשים בין תהליך התכנון הממשלתי לבין תהליך התכנון הצה"לי. דיון כזה צריך לכלול בחינה ביקורתית של נקודות הדמיון והשוני ובחינה של החלופות ליצירת סינרגיה מיטבית.

הכוח בהתאם לכל תקופת התכנון האסטרטגי. המעבר לשלב הבא מהווה את הקישור בין התכנון היוזם לתכנון המסדיר. על בסיס אסטרטגיית הפעולה נבנות תכניות פעולה במסגרת התכנון המסדיר - תכניות הפרוסות על טווחי זמן עד סוף התסריט בחלוקה לטווח המידי הקצר, לטווח הבינוני ולטווח הארוך בהקשר לשאלת המחקר (ראו איור 2).

נראה כי לצד קביעת התוכנית הרב-שנתית המאושרת יכול הצוות המטכ"לי לפתח תוכניות מגירה נוספות שיתייחסו לתסריטים בעלי



סיכום

ניתן לומר כי תהליכי התכנון האסטרטגי לבניין הכוח הם מורכבים נוכח חוסר היכולת לחזות במדויק את מכלול ההתרחשויות העתידיות ואת ההתנהגויות של כל הגורמים הרלוונטיים המשפיעים על תהליכי התכנון ועל תוצריו.

במסגרת העבודה הוצגו תהליכים שונים שיכולים להרחיב את נקודות המבט על תהליך התכנון האסטרטגי הקיים בצה"ל לצד בחינת ייתכנות לשילובם בתהליכים הקיימים כדי ליצור תהליך תכנון אסטרטגי איתן.

חשיבות המאמר היא בכך שהוא מוסיף נדבך לאלה העוסקים בבניין הכוח בצה"ל ומקנה להם כלים ונקודות למחשבה בנוגע לאופן שבו יש להתאים את תהליך התכנון האסטרטגי של בניין הכוח לצורך התמודדות עם תופעת ההשתנות. ניתן להניח כי המתכנת המוצעת, ובכלל זה התכנון היוזם, תאפשר התמודדות מותאמת יותר עם תופעת ההשתנות בהתבסס על קיום דיונים משמעותיים בשאלות היסוד הביטחוניות-מדיניותיות, על חיזוק של תהליך התכנון מלמעלה למטה ועל שיתופיות טובה יותר של הדרג המדיני בשיקולים ובהחלטות בנוגע להיערכות הנדרשת בהתאמה לתמורות.

סבירות נמוכה יותר. כך, למשל, עשוי "אוגדן התכנון" להיות מקיף ועשיר יותר, ובמידת הצורך ניתן יהיה לשלוף בקלות יתרה את תכניות המגירה הרלוונטיות אשר נחשבו בעבר לבעלות הסתברות נמוכה יותר או שלא התקבלו משיקולים אחרים. לפחות חלק מהתהליך צריך לאפשר חשיבה חדשנית, ולכן הוא צריך להיערך במנותק מהדיון התקציבי או ממגבלות חיצוניות אחרות, וכך יתרום להעמקתה של גישת התכנון מלמעלה למטה.

לצד המעבר של המטכ"ל לעבודה בגישת התכנון היוזם חשוב גם לשפר את איכות השיח על בניין הכוח עם הדרג המדיני. כדי שהדיון בין הדרג המדיני לדרג הצבאי יתקיים בפרספקטיבה רחבה ובאופן רלוונטי לאתגרי השינויים בסביבה האסטרטגית, נדרש מודל מוסדי מקובל בהקשרים של בניין הכוח. מודל כזה, ככל הנראה, אינו קיים במתכונת של תהליך מתודולוגי סדור, מוכר ושקוף בין הארגונים השונים ובשיח הבין-מדרגי. מומלץ שהמודל יתבסס על הסדרה בחוק של התהליך לקביעת תקציב הביטחון במתווה רב-שנתי לחמש שנים לפחות וכן על קביעת גודל הצבא לתקופת הזמן הזאת. המתכנת המוצעת של תכנון יוזם תאפשר קיום דיונים משמעותיים בשאלות היסוד הביטחוניות-מדיניותיות, שיתופיות של הדרג המדיני בשיקולים ובהחלטות בנוגע להיערכות

גדוד הקומנדו עולה על לוד

אלוף משה דיין¹



מערכות ס"ב-ס"ג (62-63) (יולי 1950)

האם הגדוד מסוגל לכך? כאשר יצאנו לפני שני לילות לפעולה היו בו יחידות משנה של זחלים, גייפים ונשק מסייע. גם אז לא הייתה אף אחת מהן מלאה. עתה, לאחר הפגיעות באנשים וברכב, הצטמק הגדוד מאוד. אך תמורת אבודותיו קנה לו תיאום וביטחון, ומעל לכל - אמונה בהצלחתו. הייתה בו ההרגשה של "חברה, זה הולך". פגו עתה הרתיעות הראשונות שנתגלו כאשר ניתנה ההוראה "לעלות עליהם" ונשתרשה האמונה ביכולת התנועה של הזחלים, בקליעה המדויקת של אש הגייפים (המשוריין של הלגיון התהפך בגלל אש משני גייפים, מטווח קצר, לאשנביו), בתיאום שבין היחידות השונות. האמון בפיקוד הגדוד והביטחון ביכולת החיילים נסכו רוח של העזה.

קראתי למפקדי הפלוגות והודעתי בקול רם, כדי שישמעו גם שאר האנשים הפזורים, ספק ברצינות ספק בהלצה: - צריך לגמוה, וללכת על לוד.

ניכר היה כי ראו את דברי כהלצה. לעלות על לוד? סוף סוף לוד איננה כפר נידח בן כמה מאות תושבים. לכבוש ברכב שלנו את העיר, על בנייני האבן שבה, על האוכלוסייה הגדולה וכוחות הצבא שבה? הייתכן?



בשעות הבוקר המאוחרות גברה הפגזת האויב. הגדוד שפעל בעצלתיים לפנות בוקר ועייפות ימי הקרבות נתנה בו את אותותיו, התעורר לחיים. שרשרת הגבעות הצפונית נתפסה ומחלקה אחת עברה את הכביש וירדה לגבעה הנמצאת ממש מעל לבית נבאללה. מיום אתמול נשארו על צלע ההר כמה חצאי זחלים שלנו שנפגעו ומכונית משורינת של הלגיון שנתהפכה ונעזבה. יחידת הסדנא ניסתה להוציא את כלי הרכב הנפגעים משדה ההפגזה. בעיקר היו העיניים נשואות אל המשוריין של הלגיון שנראה היה שלא נפגע. ניסו לקשור כבלים ארוכים לזחל שעמד מוגן מאחורי קפל קרקע ולמושכו. האויב שהרגיש בפעילותנו טיווח אל כלי הרכב העזובים וקידם בהפגזה כל ניסיון לחלצם.

עם כל העניין שבספורט זה צריך היה לחדול "לבטל את הזמן". משלט דיר־טריף היה עתה בידינו בשלמותו. נשאלה השאלה - מה הלאה? בניא מולנו נחה בית נבאללה, ומעברו השני ביצר הלגיון עמדותיו על ראש ההר. כדי לכבוש את עמדותיו צריך היה - אם לפעול בהתקפת מצח [תמרונ חזית] - לרדת לוואדי ולעלות עליו משם. לפעולה כזו לא היו כל סיכויי הצלחה. ההסתערות שבה כבשנו במשך יום ולילה את טירה, קולה ודיר־טריף ע"י פעולות עיקוף מקומי ופריצה מהירה - באה כאן לקצה. כאן יהיו לא הפתעה ולא מחץ. מול חצאי הזחלים שלנו ניצבו הפעם תותחים, משורינים נושאי נשק א.ט. ואולי גם טנקים.

במערב, מעבר לפרדסים, הציצה לוד. בינינו ובינה הפריד מישור. רגע נראה היה שהמעשה הנכון ביותר הוא להניח ללגיון להתכתש עם קצת מכוחותינו כאן ולפנות ולעלות על לוד. אין לשער כי לוד מבוצרת ומוגנת כראוי בגזרתה המזרחית הפונה אלינו, שהרי כאן המסדרון המקשר בינה לבין כוחות הלגיון הנמצאים בשטח לוד-בית נבאללה-רמאללה [רמלה]. מכל מקום, אם צריך לפרוץ, מוטב לעשות זאת עתה כשאין לוד חוששת לכך.

¹ משה דיין היה הרמטכ"ל הרביעי של צה"ל ושר הביטחון במלחמת ששת הימים, במלחמת ההתשה ובמלחמת יום הכיפורים.



גדוד הקומנדו בדרך ללוד

רחב למראהו. עכשיו אפשר לפרוץ כל מחסום! מי יעמוד בפנינו?
על האפשרות כי בפתח לוד יש נשק א.ט. וכי גם למשורייני
האויב יש תותחים, לא כדאי היה כמובן להרבות לחשוב. אין אנו
יכולים להתנות את פעולתנו בהבטחת יתרון הכמותי והאיכותי.
כי היכן נמצא זאת? מוטב להניח שיש סיכויי הצלחה לפעולת
הפתעה שבה נרכז את כוחנו על נקודה חלשה בקו ההגנה של
האויב.

הקפנו את בית נבאללה ממערב ועלינו על הכביש. אחרי
"הנמר" נעה מחלקת ג'יפים גששים, אחריהם הזחלים ולבסוף
יחידת הג'יפים. התקדמנו בוואדי לתוך בית נבאללה. קרובים היינו
להצטלבות כביש בן שמן, והנה נשמע קול פגזים. השיירה נעצרה.
ג'יפ בא אלי ביעף - "טנקים מולנו". עסק ביש. קפצתי ויצאתי
לראש השיירה. ואומנם, מחורשת הזיתים נורו אלינו פגזים. אין
ברירה - יש להסתובב ולמצוא דרך אחרת, הן לא מלחמה בבית
נבאללה היא המשימה.

המשורייני ושני זחלים על מקלעיהם נשארו לחפות, והשאר
הסתובבו על עקבותיהם. מכל מקום יצאנו בשלום. איבדנו רק
כחצי שעה ויש להזדרז. ניסע לבן שמן דרך השדות, מערבה לבית
נבאללה. חזרתי על ההוראות.

- אין מתעכבים. אם נתקלים במכשול, באש, או בהשד יודע
מה, הג'יפים המגששים מסתלקים לצדדים והמשורייני והזחלים
פורצים. אם כלי רכב שלנו נפגע - אין מטפלים בו ואין מעכבים
את הבאים אחריו, עוקפים אותו וממשיכים להתקדם. איש חוץ
ממני אינו רשאי לעכב את השיירה. מתקדמים ללא כל תנאי. יורים,
זורסים ומתקדמים.

- ברור?

- ברור!

- קדימה!

הג'יפים הראשונים יצאו קדימה, גיששו לצדדים, מצאו מעברים

יצאתי לבקר את הכיתות שמעבר לכביש. לא עברה שעה וקצין
הקשר שלח לקרוא לי אל התחנה. מפקד חטיבת רגלים שכנה
התקשר איתנו וביקש לדבר עם המפקד. ידעתי כי חטיבה זו פעלה
מולנו, בזרוע השנייה של המלקחיים במבצע "דני", אך לא ידעתי
בדיוק היכן הם נמצאים. שמעתי את קולו היטב. הוא ניגש ישר
לעניין. יחידה אחת שלו יצאה ללוד, אך נתקלה באש חזקה ועתה
היא נמצאת בפרדסים שבפרוורי לוד, דרומית מזרחית לה. האם אנו
יכולים לבוא ולפעול איתם? (אחר כך, כשפגשתי, התברר לי כי הוא
טעה בנו, חשב שאנו גדוד הטנקים ולא הקומנדו).

- כן, אנו יכולים. עלינו לגמור כאן את העניינים ואחר כך נבוא.
אני משער שעד הצוהריים נספיק לחסל כאן, ובשעה שתיים נוכל
לצאת ללוד.

האנשים שעמדו מסביב הרצינו. ובכן אין כאן בדיחה אלא
החלטה.

עתה אנו קשורים בלוח זמנים ויש להגביר את קצב הפעולה.
מרגמותינו חידשו את פעולתן כדי להבטיח את פינוי הלגיון משטח
בית נבאללה. פלוגה א' הורידה עוד אנשים אל מעבר לכביש והשאר
טיפלו ברכב. יש להתאמץ ולהוציא את המשורייני של הלגיון משטח
האש. מוצב עליו נשק א.ט. (תותח בן 2 ליטראות), ובעזרתו נהיה
"מלכים" (ולנו [יש] גם פּיֶאֶטִים [מטול רימונים נ"ט] ורובה א.ט.
שלקחנו בקולה).

היה צורך להרים את מצב הרוח. פה ושם התייחסו ברצינות
לפגזי האויב וחששו מפניהם. נכנסתי לזחל. קראתי לאחד
המכונאים והלכנו להוציא את המשורייני. למזלנו פחתה קצת האש
ובפעולה מהירה הוצאנו מן התעלה ואף אנו יצאנו בשלום.

עכשיו - לעבודה. האלחוטאים עסקו במכשיר האלחוט שבו,
המכונאים למדו וטיפלו במנוע, והעיקר - התותח. צריך לאמן
תותחנים. רץ יצא וחזר עם קצין מיחידת התותחנים שחנתה
מאחורינו והלה נתן שיעור שימושי קצר בהפעלת התותח.

כעבור שעה הודיעוני כי המשורייני "מוכן", אפילו שם כבר קורא
לו - "הנמר הנוראי" (אפשר היה להבחין כי הסגנון הוא סגנון
יבניאל). ביחידה התפשטה עליצות, העייפות נמוגה לשעה ומבטי
להבה הופנו מדי פעם אל העמק - אל לוד.

הלכתי לבחון את המשורייני. את מכשיר האלחוט החליפו.
המנוע היה בסדר, הגלגל הימני היה קצת פחוס, הגלגל הרזרבי היה
ריק ולא היה במה להחליף. בצריח עמד "התותחן" החדש (אחר כך
נהרג בקרב על כרמיה) - טוראי מיחידת הג'יפים. הוריתי לו - "עץ
ממול, 500 פגז אחד. אש!" - ירה, ונוף העץ נפגע.

בסדר, אתה תותחן.

אי אפשר להוריד את כל היחידה מכאן. חלק יישארו כאן, ואילו
הרוב יצא. הפלוגות השונות קיבלו את ההוראות להתכונן כל אחת
לתפקידה. בשתיים זזנו. הרכב לא היה אומנם במצב אידיאלי, אך
האנשים היו בסדר. בראש השיירה נסע המשורייני (על קנהו היה
מצויר בקרטון חץ מופנה קדימה וכתובת - "ישר לעניין"). לב כולם

מתאימים וכיוונו אותנו, בהצטלבות דרכים אחת נתקלנו בקבוצת ערבים שפתחה באש, אך מקלעי הג'יפים הניסו לשדות הדורה. באנו לכן שמן. פרט לגי'פ שעלה על מוקש - הגענו בסדר. תושבי בן שמן, שהיו מנותקים מכל היישוב במשך חודשים, עמדו בפתח המושבה וצפו בנו בהתרגשות וכשנכנסנו לכפר - לא התאפקו וגי'פנו את האנשים, הנשק והרכב. זמן קצר לפנינו הגיעה אליהם, מדרום, יחידת "יפתח", ועתה מתקרב מצפון "טור משוריין" של הצבא הישראלי. אכן, ככובעי הפלדה, בתמרות האבק, באנטנות האלחוט המזדקרות וב"נמר הנוראי" עשינו רושם. לפחות על תושבי בן שמן...

הגדוד הסתדר לאורך הכביש כשפניו ללוד. חצאי הזחלים, ג'יפים ו"הנמר". מפקד חטיבת הרגלים מסר לנו על מקום אנשיו, הראינו לו את הגזרה בה ננוע, וביקשנו ממנו שיודיע לאנשיו לבל יתקרבו לשטח זה. התוכנית הייתה בנויה על ההנחה שהחזית המזרחית של לוד אינה מבוצרת כראוי, שאין הם חוששים להתקפה מצד זה, ושנצליח לחדור במסדרון המקשר את לוד עם בית נבאללה.

ידיעות על עוצמת האויב, על נשקו וכו' - לא היו. ידועה הייתה התמונה בכללה וצריך היה להחליט אם לעלות על לוד או לא. החלטתנו זו לא הייתה מותנית בפרט זה או אחר של אינפורמציה שיש לברור. לאחר שהחלטתנו על כך נתקבלה - לא היה בפנינו מבחר אפשרויות רב לפעולה. הייתה לי תמונה ברורה על האופן היחיד בו יכולה יחידתנו לבצע משימה זו. אספתי את המפקדים ומסרתי את ההוראות.

מערך יחידתנו: בראש ה"נמר הנוראי", אחריו פלוגת הזחלים הראשונה, אחריה פלוגת הזחלים השנייה, אחריהם הג'יפים. אני אהיה בפלוגת הזחלים הראשונה. אורח הפעולה: אם "הנמר" או הזחלים שאחריו נעצרים - מייד מתפרסים השאר. יש למצוא דרך לעקוף את הנעצרים ולפרוץ.

הג'יפים, שאינם מוגנים, ינועו בסוף היחידה. משכנס לעיה, כלומר נעבור את קו העמדות, יש להתפצל, לירות על ימין ועל שמאל, להביא אנדרלמוסיה ועל ידי כך לגרום לכניעה. הפלוגה הראשונה תפנה ברחוב הראשי צפונה, השנייה - דרומה. הג'יפים ייסעו בעקבות הפלוגות ויבטיחו את העורף. מייד עם הכניסה לעיר יסתתרו הג'יפים מאחורי גדרות האבן או בחצרות הבתים ויתפסו עמדות. בל יתרוצצו בעיה, כי ייפגעו. לאחר שכל פלוגה תגמור את "טיולה" נפגש שוב בהצטלבות שני הרחובות. אם פלוגה אחת "מסתבכת" - השנייה באה לעזרתה.

חזרתי, הסברתי, הדגשתי והוריתי את העיקרון שלדידי היה עיקר בשיטת הפעולה: אם היחידה הבנויה בשורת עורף נעצרת, הרי פועל נגד האויב רק כלי הרכב הראשון שלנו, וכל שאר כלי הרכב לא רק שהם פסיביים, אלא שהם משמשים מטרה דוממת ומרוכזת לאש האויב. לכן יש להתפרס מייד לצדדים, לפרוץ, לאגוף ולעקוף את עמדות האויב למרות האש. ע"י כך לא רק שנכניס לקרב את כל כוח אישנו, אלא גם נהיה פחות צפויים לפגיעה. את התנועה יש לעשות במהירות. המהירות היא שמקטינה את סיכויי היפגעותנו ולה גם ההשפעה המדהימה העיקרית על האויב. יש "לעלות על האויב". "לדרוס אותו" ברוח ובגוף.

- מובן?

לא היו שאלות. כל ההסברה נמשכה חמישה רגעים. היום נטה לערוב. המתוחות שלפני ההסתערות הגיעה לשיאה וצריך היה לנוע.

החבלנים פירקו את המוקשים והמחסום שהגנו על בן שמן מצד לוד. אנשי בן שמן שהורו את המקומות הממוקשים עמדו מסביבנו מהססים - לפתוח את המחסומים לקראת לוד?

- מוכנים?

- קדימה!

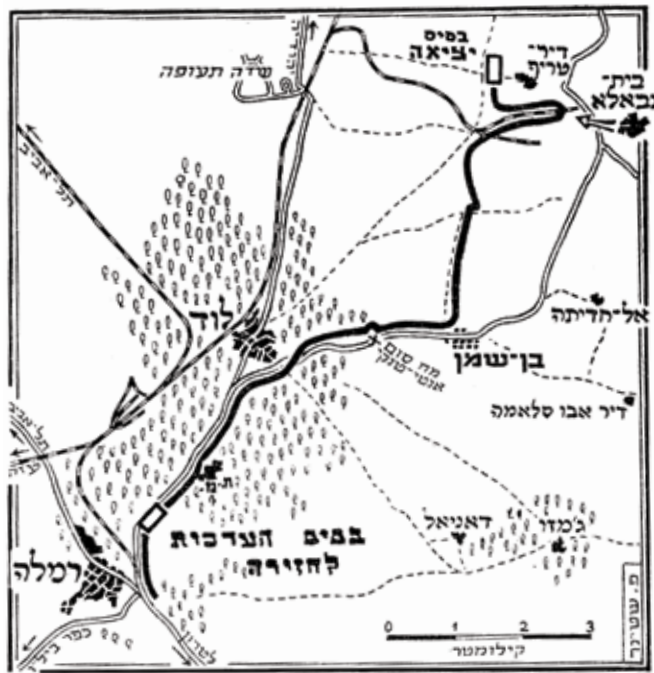
בשולי הפשיטה

פריצת יחידת הקומנדו ללוד הייתה פעולה האופיינית ליחידות קלות התנועה: יחידה הנושאת נשק קל, ואף שריונה - במידה שיש לה כזה - יפה נגד נשק קל בלבד.

מספר הג'יפים ביחידת הקומנדו, שהיה למעלה ממחצית כלי הרכב ביחידה, שיווה לה תכונות מובהקות של חיל פרשים: כושר ניידות מזה - וחוסר היכולת לפעולה "בלתי רכובה", שתתנהל ללא תנועה - מזה; אכן, לעומת חיל הפרשים הרכוב על סוסים נוספה כאן העוצמה החדשה של שפעת אש אשר ניתן לקיימה תוך תנועה והסתערות, תודות לשימוש ב"פלטפורמות הנעות" להצבת כלי אש אוטומטיים, אשר היא היא תכונתו הטקטית הבולטת של הרכב הקל שבתוך יחידה כזאת. יחידה מעין זו חייבת ליטול את היוזמה בידיה ולנצל אפשרויות המתגלות תוך כדי פעולתה הנעשית בקצב מהיר, ואכן, ההחלטה על התקפה על לוד באה ממפקד יחידת הקומנדו (אומנם בתאום עם חטיבת הרגלים השכנה) מבלי שמשמיה זו וכללה בתכנון המוקדם. ההתארגנות המהירה לפעולה, תכנונה המידי והביצוע המזורז, כל אלה התאפשרו ע"י אופייה וקצבה המיוחדים של היחידה.

המהירות הינה אופיינית לא רק לשלב ההכנות, אלא גם לצורת הפעולה - הסתערות מהירה, הבאה במקום הריכוך המוקדם. מהירות התנועה מונעת דיוק מאש המגן של האויב, ועל הכול - מדהימה את האויב, הורסת את מבנהו, מונעת אחר כך בעד התארגנותו מחדש ושוברת את רוחו. המהירות מונעת מן האויב לאמוד נכונה את כוח הפורצים, לעקוב אחריהם בתנועתם ולאתר את מקום הימצאם. ויש לזכור כי שיירה בת כמה עשרות כלי רכב, כשהמרחקים בין רכב לרכב נמתחים - מכסה עיר כלוד מקצה לקצה.

בפני חיל כזה ישנה כמעט רק דרך אחת להתגברות על מחסומי האש של האויב: ריכוז אש מחפה - ופריצה. אין יחידה כזו יכולה להתפנות לכבוש עמדות האויב ואף לא לנסיגה ארעית, על מנת לחפש דרכים אחרות לפריצה. גם אם קיים קשר תקין עם כל אחד מכלי הרכב אי אפשר כמעט לשנות תוך כדי ההסתערות את התוכנית שנקבעה מראש. כל אחד מאנשי היחידה - באשר לאנשי הרכב המשוריין שבה - והמפקד בכלל זה, רואה רק שטח מצומצם דרך אשנו ותוך הימצאו בתנועה. אין כמעט כל אפשרות לעצור את השיירה, תוך כדי ההסתערות וההימצאות בשטח האש, מכיוון שכל יתרונות היחידה מותנים בתנועתה, וכל עיכוב או שהייה עלולים



דרך המטע של גדוד הפשיטה

מכשירי האלחוט נפתחו, מגיני הרדיאטורים נסגרו. כובעי הפלדה הורדו על המצח, ושלוות הפעולה הבאה לאחר המולת ההכנות אפפה את היחידה.

התקדמנו כמה מאות מטרים. לוד פתחה עלינו באש. היחידה טרם השיבה. הג'יפים חסו בשריוני הזחלים. עוד רגע ו"הנמר הנוראי", עצר ופתח באש. הזחלים שאחריו לא נתפרסו.

- מדוע אין מתקדמים?
- "הנמר" נתקל בעמדות ודופק אותן.
- מדוע אינכם מתפרסים?
- לא כדאי, הנה הוא זז.
- חיכיתי רגע. היחידה לא זזה.
- זוזו לכל הרוחות. מה נתקעתם?...
- "כן, אנו זזים"

ואמנם זזו - אך לא נפרסו. "הנמר" חיסל שתי עמדות וזז. שוב התקדמנו כמה מאות מטר. ושוב נעצרנו. הפעם הגיעה היחידה עד לקו העמדות העיקרי. קלעי האויב דפקו על קירות השריון כגשם. היחידה כולה המטירה אש. הג'יפים התפרסו לעברי הכביש ודפקו לצדדים ובאלכסון. הזחלים אף הם נתרווחו קצת, אך לא הייתה זו התפשטות של ממש.

- מדוע מתעכבים?
- הכביש חסום בתעלה אנטי-טנקית ואי אפשר להתקדם.
- ולצדדים?
- אי אפשר.
- מה אי אפשר?

ראיתי כי משיחות אלחוט לא אשיג את הפעילות הדרושה. קפצתי מן המכונית ובחסות הקרקע והמשוריינים ניגשתי ל"נמר". הנמר עמד בראש ודפק בשלווה פילוסופית בתותח שני הליטראות שלו כלפי העמדות העשויות שקים ממולאים אדמה ובלוקים, שהיוו

את קו עמדות ההגנה של לוד. (אחר כך גילינו כי בין העמדות שנפגעו ונעזבו היו גם שתיים על תותחיהן).

הזחלים נתרווחו רק במקצת. פני הקרקע לא היו נוחים להתפרסות אך הסיבה העיקרית לאי התקדמות הזחלים הייתה כמובן רצונם שה"נמר" נושא הנשק האנטי-טנקי יהיה בראש, ולא שהם, במקליהם, יכנסו לעיר ו"הנמר" מאחוריהם.

מכל ירייה של "הנמר" התמוטטו שקי העפר של העמדה וגלי אבק התאבכו באוויר. נראו ערבים בורחים מעמדותיהם שנפגעו. זהו הרגע. בעקבות הבורחים יש להתקדם. הכביש היה חסום אך

ערבי, והאובייקט - עיר מלאה תושבים ופליטים ערבים. אך רושם זה איננו מקומי בלבד, ונודעת לו השפעה גם על רוח האויב בכללו. ניתן לדמות את הסיפורים שסיפרו אחר כך אנשי לוד ואת השפעת סיפוריהם.

ועוד הערה נחוצה: אף שהייתה כאן פעולה קלאסית של יחידה ממין זה, מבחינת צבאית עיונית, הרי למעשה, בתנאינו, הייתה פעולה זו חריגה מהמקובל. יחידות רבות הצטיינו במלחמה זו בהעזתן, הקרבתן העצמית ואומץ הרוח של אנשיהן. מה שמיחד פעולה זו הוא ביצועה לאור היום, הדינמיות של שרשרת פעולות בקצב מהיר, בידי יחידה לאחר 36 שעות קרב רצופות כמעט, וכן ההעזה והנכונות לפרוץ לאור היום, מחציתם על רכב חסר כל שריון, לעיר בת 10,000 תושבים, מוכנה לקרב.

אין ספק כי פריצת הקומנדו ללוד התאפשרה תודות לרוח היחידה. הקומנדו היה מורכב מחיילים מעולים בעלי ניסיון קרבי שהתנדבו מרצונם ליחידה זו, ובידיעה מלאה את אשר יידרש מהם. וכן סמכה כל מחלקה ופולגה ביחידה על רעותה ובטחה בכושר הקרב שלה. הרגשה זו נקנתה תוך כדי ימי הקרבות והייתה חשובה מאוד בגדוד שכלל את בני ההתיישבות העובדת, אנשי לח"י לשעבר, הפלוגה המיוחדת התל אביבית ומאנשי גח"ל.

להמיט שואה על היחידה. ניסיון כושל לשנות מן התוכנית המוקדמת עלול למוטט את ביטחון האנשים, ולפיכך מוטב לדבוק בתוכנית ולהטיל את כל כוח האש, התנועה והלחץ על מערכת ההתנגדות, להתגבר עליה ולפרוץ, אף אם הדבר כרוך באבדות כבדות ליחידה. כי אבדות אלה תהיינה תמיד קלות יותר מאלה שתסבול היחידה בשעת התארגנות או נסיגה תחת אש האויב.

פריצת יחידה כזו לתוך מרכז האויב, משהצליחה - משתקת ומהממת את האויב לזמן מה. אותה שעה יכול חיל הרגלים להיכנס ולעשות באותו אזור כבתוך שלו. שני בנייני המשטרה בלוד, שהמשיכו בהתנגדותם, למרות פריצת הקומנדו לעיר, הם דוגמה טיפוסית להגבלות שבפעולה כזו. יתר על כן, לא רק שעלולים להישאר איי התנגדות, אלא אפילו עמדות שלא גילו התנגדות בשעת הפריצה - עלולות לנלות התנגדות לאחר שהתאוששו מתדהמתן. לולא באה יחידת חיל הרגלים ללוד, כדי לבצע את עצם הכיבוש וההתבוססות בה, לולא נמצא מי שיקצור את פרי ההסתערות וינצל את תדהמת האויב - עשויה הייתה עיר לוד, על לוחמיה, להתערור ולהתארגן מחדש כעבור זמן לא ארוך.

נקל לשער את הרושם המיוחד שבפעולה מעין זו שעה שהאויב הוא צבא



העיר הצלחתי לעכבם. ירדנו מהרכב.

- לאן אתם רצים?

- אני יודע? איך יודעים איפה כאן קצה לוד?

- מה, כאן רמלה?

היינו ליד תחנת הרכבת ומסביב שקט. כל היחידה הייתה כאן פרט ל"נמר". הציתו סיגריות. הגיפיים תפסו עמדות הבטחה [אבטחה], בפתחי הרחובות לרמלה ולכביש לטרון. עברתי על פני היחידה. אכן נפגענו כהוגן. לגיפיים היו 4 הרוגים. גם בין הזחלים היו פצועים, וכמה מהם קשה. גיפ של הסיירים נפגע ונשאר בוער ליד בניין המשטרה.

רוב הגלגלים היו נקובים. רדיאטורים נפלו. כן אחד של הגיפיים נפגע, והמקלע עף ממנו, בגיפ אחד ניתקו כדורים את הבלמים. היו גם כמה נעדרים - פצועים שנפלו מן הגיפיים ליד המשטרה. מצב הרוח התחיל יורד. מפקד אחת מפלוגות הזחלים הציע ללכת לטרון, אך הרוב הרהרו אם נצליח לצאת מלוד וכיצד. החלו חובשים את הפצועים ומחליפים את הגלגלים הנקובים.

אך הנה הודיעו הגיפיים המבטיחים [המאבטחים] כי משוריני האויב מתקרבים ממחנה הלגיון הקרוב. גם מבניין המשטרה פתחו עלינו באש מרגמה. נעשה "חם" ולא נוח והאנשים התעצבנו. התרחקנו עד לסיבוב ונערכנו שוב כדי לפרוץ ולחדור. צריך היה לרכז את הפצועים ברכב משוריין ולקבוע את המחפים ואת סדר השיירה. לא בנקל הסתדרו הדברים. פה ושם היה צורך להגביר את הקול על המהססים. כדורים שרקו. מאחור הודיעו משוריני האויב נראים שוב. האלחוט פעל.

- מוכנים?

- לכן שמן - קדימה.

- המכונית שלי נגחה וצלעה. שני גלגלים היו נקובים והרדיאטור רתח כמיחם. נסענו במהלך ראשון. המכוניות האחרות עברו. בפתח אחת הדרכים המובילות לרמלה הגיח משוריין של הלגיון והחל לירות בנו מתותח שתי ליטראות שלו. פגזיו פגעו בכביש. אם יקלע במכונית - אנו אבודים. שריונו מספיק רק כנגד תחמושת

הזחלים הבחינו בדרך שדה צדדית העוקפת את התעלה. הוריתי ל"נמר" להניח לעמדות ולהתקדם.

- ואם הדרך ממוקשת?

- אז תעופו לשמיים.

היחידה זזה. הדרך לא הייתה ממוקשת. חזרתי למכונית. מערך היחידה נשתפר עתה. בפנותה בדרך הצדדית ובהתקדמה באלכסון לחזית, יכלו כל כלי הרכב לפתוח באש.

עוד רגע וחדרנו לתוך קו העמדות. היחידה נעה לאיטה בשורת עורף לאורך הדרך הצרה. הראשונים ניפצו מחסומים מדי פעם. האש ניתכה במלוא הקצב. הגיפיים, ששריונם היחיד היה אש מקלעיהם, ירו לחלונות בתים, לגדרות האבן, לעמדות השקים. גדר הצבר נקצרה פה ושם באש המקלעים כבחרמש. קצב הנסיעה גבר. עברנו את קו העמדות.

הגענו לתוך העיר. מבניין המשטרה נפתחה אש חזקה. "הנמר" השיב והשיירה כולה עברה ופרצה הלאה. הגענו עד פרשת הדרכים. הנמר פנה ימינה בהתאם להוראות, אך פלוגת הזחלים הראשונה המשיכה לנסוע דרומה, ואחריה גם השנייה. הגיפיים לא התעכבו, אלא המשיכו עימנו. הפעולה לא התנהלה לפי התוכנית שנקבעה מראש. פרט ל"נמר" המשיכה כל היחידה לנוע יחד. איני יודע אם גרמה לכך אי ההתמצאות בעיר (כשהאשנים סגורים והכדורים מזמזמים מעל לראש אפשר שלא להתמצא, אפילו בלוד) - או חוסר הרצון להיפרד, ואולי שניהם גם יחד.

בכניסה לעיר שרצו לוחמים ערבים למיניהם שנאספו לתוכה עם כיבוש כפרי הסביבה ע"י כוחות ישראל. כולם ירו ומכל הצדדים, נזרקו גם רימונים, והאנדרלמוסיה רבה. בלב העיר פחתה האש. רוב הנמצאים ברחובות היו אזרחים, ורק פה ושם ירו עלינו.

"הנמר", שפנה יחידי צפונה, נפרד מאיתנו ועסק במלחמת יחיד. הוא נסע נסוע וירה עד לרחבה המרכזית. שם הסתובב, חזר דרומה וזיכה בשלושה פגזים את מגדל המים של לוד ונכנס לזו קרב עם בניין המשטרה. כאן נשאר עד שובנו, כשהאלחוטן שלו שותת דם מרסיסי פגז שאנשי המשטרה כיבדוהו בלסתו.

גוף היחידה יצא את העיר והמשיך לרמלה. עוד טרם הספקת לעמוד על הדבר - והגענו למשטרה הנמצאת בדרך לוד-רמלה. ניכר היה כי כאן לא ציפו לנו. ראיתי איש לבוש בגדי חאקי, גלוי ראש, עומד וסוקר אותנו בשקט. היה זה כנראה המפקד שיצא לראות מה אירע. כשנתברר לו מה נתרחש כאן, קפץ לחצר הבניין ונעלם. הפלוגה הראשונה הספיקה לעבור כמעט ללא אש, אך לכשהגיעה פלוגת הזחלים השנייה והגיפיים, נתקלו באש חזקה. בעיקר ממכונות ירייה שבראש המגדל ומאשנבי המגדל. התפתח קרב קצר. מן המשטרה זרקו רימונים. אחד מהם נפל לתוך זחל וכל אנשיו נפצעו. תוך אש עברנו את הבניין. היינו מעבר למשטרה. היחידה דהרה קדימה. האלחוט לא פעל. ניסיתי לעכב את הנמצאים לפני אך לא ראו את אותותיי. קולי היה כבר צרוד ולא נשמע. דלקתי בעקבות הראשונים. ברמלה, פנו מזרחה, בדרך לירושלים, ובמוצא

קלה. הוריתי לאלחוטן לפתוח באש על המשורין. האלחוטן ירה במקלע (אשר פעל עתה רק על בודדת) ומשורין הלגיון הסתלק. לפתע התקשר מפקד היחידה שנשאר עם יחידתו בדיר־טריף. הודיע כי הלגיון התקיפם, כבש את המשלט וכי יש לו נעדרים במספר ניכר. ביקש שנשלח לו עזרה. עניתי כי איננו יכולים לשלוח לו כל עזרה עכשיו. כשנגמור כאן נבוא לעזרתו. עליו להתקשר עם המטה - ושאל מה לעשות.

איזה עצות והוראות יכולתי לתת לו בשעת נסיעה תוך כדי פעולה ברחוב בלוד? הודעתי לו:

אם אינך יכול להחזיק בשטח - תיסוג לטירה. מחר נטפל בהם וניקח את המשלט.

אותו מפקד יחידה לא היה לא היה מרוצה מן התשובה ולא רצה להפסיק את השיחה. בקול מהסס אמר לי:

אולי לארגן את שארית יחידתי ולנסות לכבוש את המשלט מחדש?

הבנתי ללבו וידעתי - לא הוראה הוא מבקש אלא עצה ועידוד. צעקתי למיקרופון:

קומנדו או לא קומנדו, האם אנחנו קומנדו או לא קומנדו?

הוא לא תפס:

- מה? שאל.

- אנחנו גדוד קומנדו או לא?

הפעם הבין וענה:

- קומנדו! נצא להתקפה!

- קח מצד הגבעה המזרחית.

- בסדר.

ואכן תקף וכבש חזרה את המשלט.

הגענו לבניין המשטרה שבין רמלה ולוד. מולה מוטל הג'יפ ובתעלה שכבו פצועים. מסביבה עמדו הזחלים והג'יפים. מהמשטרה ניתכה אש וצריך היה גם לאסוף את הפצועים וגם לעבור את הבניין. כל תקוותנו הייתה באש המדויקת שלנו. כוחו של הגדוד היה בבגרותו הקרבית, ובמצבים כאלה פעל בהרמוניה מלאה ובמלוא המרץ. האש שלנו גברה. התפרסנו, יצאנו מן הזחלים ו"לקחנו אותם בידיים". עכשיו לא היה עוד צורך להאיץ בגדוד. בחברה ניצתה הרוח הדרושה, ככלב בוקסר המחזיק בשיניו מבלי שים לב עוד למהלומות שהוא סופג. צריך היה רק לכונן ולתאם את פעולותיהם.

מאשנבי בניין המשטרה זרקו רימונים. זחל שלנו התקרב ומפקד הפלוגה זרק מתוכו רימון על מעקה הבניין. המקלעים כיסו באש את האשנבים. איסוף הפצועים וההרוגים נשלם.

עברנו על פני בניין המשטרה כשאנו נעים בכבדות. הזחל שאנשיו נפגעו מן הרימון שנזרק לתוכו, נהוג ע"י מפקד היחידה שנפצע קל, דחף לפניו זחל שני שבו. ג'יפ דחף משורין "וויט" שבו, זחל אחר דחף את המכונית שלי שנשמה את נשימתה האחרונה - על שלושת גלגליה הנקובים.

מעברו השני של בניין המשטרה נעצרנו שוב, לבדוק אם נאספו כל הפצועים וההרוגים. הג'יפים היו עתה בראש והזחלים בסוף. לבניין משטרת לוד הגענו כש"הנמר" מחפה ועובר אל סוף השיירה. רק "הנמר" ושני זחלים שלמים נעו לעצמם. כל שאר הזחלים השלמים דחפו לפניהם כלי רכב שבורים. שבעה עשר פצועים ותשעה הרוגים, וכולם איתנו. מהרכב נעזב ג'יפ אחד.

היחידה נעה לאיטה. הג'יפים היו עתה כוח האש העיקרי. היריות השתיקו את טרטור הזחלים. לוד דממה כקבר פרט לבניין המשטרה לא נשמע קול. הכול היה מוגף ושקט. בכניסה לעיר מצד בן שמן כבר עמדו ברחוב אנשי "יפתח" נכונים להשתלט על העיר. עלינו על המכוניות, פתחנו את תריסי האשנבים וזננו. תוך כדי נסיעה התקרב אליי זחל מפקד המחלקה שבו ביקש רשות לחזור ולבדוק אם לא נשאר פצוע אחד ליד המשטרה. נטיתי לסרב, אך עיני כל הכיתה שבזחל היו נעוצות בי. הבנתי לליבם. כל אחד מהם ראה את עצמו בדמיונו פצוע ונעזב על ידי חבריו. על הגדוד עוד להמשיך ולפעול ונשקו החזק ביותר הוא רוח.

- בסדר. חזרו ובדקו, אך אל תסתבכו, שובו והשיגונו. היחידה לא תתעכב. אתנו פצועים רבים.

הזחל חרק והסתובב סיבוב של 180 מעלות. בחזרה ללוד.

על גבי המחסומים המנותצים ובין העמדות העזובות - חזרנו לבן שמן. התבוננתי בשעוני - ארבעים ושבעה רגעים עברו מהרגע שיצאנו מכאן. השתוממתי. אילו צריך הייתי לאמוד את הזמן בוודאי שהייתי מעריכו בשעות רבות.

בחצר בן שמן, לאור דמדומים אחרונים, התארגנה היחידה. הפצועים הובאו לחדר החולים. הרכב השבור הועמד בצד, הוחלפו הגלגלים, מילאו בנזין. המחסניות הוטענו בכדורים, אנשי בן שמן האיצו בנו לשתות תה. הנשים בכו, ספק מצער על הפצועים, ספק מגאווה על פעולתנו. סגן מפקד יחידת הסיירים ניגש אליי. רגע נדמה היה לי כי הוא לא השתתף בפעולה. עייף הייתי עד מוות, ובקושי הבנתי מה ברצונו. ואילו הוא - ער ורענן כמלפפון. הוא הציע שנתארגן מחדש לסיבוב שני בלוד, להבטיח את כיבושה. הראיתי לו את כלי הרכב השבורים שבחצר ואת הלילה שירד בינתיים.

נפרדנו מן ההרוגים והפצועים. כשחזרתי ליחידה כבר היו כולם על המכוניות מוכנים לדרך. אכן היחידה הצטמקה שוב.

באוזניים זההו רבבות הכדורים שירינו בלוד. בבית החולים נשארו הפצועים קשה. הפצועים פצעים קלים נחשבו והמשיכו איתנו. מצב הרוח היה מרומם והלב פעם בגאווה: "דפקנו את לוד".

שני מפקדי פלוגות הזחלים היו פצועים קל, וישבו חבושים בראש יחידותיהם.

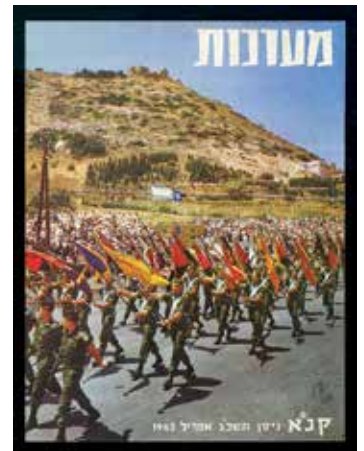
תחנות האלחוט החלו מזמזמות. מיחידות הסיור התקשרו:

- אורות חשודים בשדה, להמשיך?

- המשיכו.

הגורמים המשפיעים על דמותה של מערכת הביטחון

סא"ל שלמה גזית¹



מערכות קנ"א (151) (אפריל 1963)

מהי הפגישה השגרתית עם צבאה של מדינה של מי שאינו מצוי בתוך תוכי ענייניו של זה? היא נעשית עם חייל וקצין הנראים משוטטים בחוצות עיר. ואילו הפגישה הרשמית והחגיגית היא עם יחידות המופיעות במצעד של יום המדינה, או בטקס זה או אחר. האפשרות לעמוד על טבעם של הצבא ומערכת הביטחון של המדינה מפגישות אלה היא קרובה לאפס. בצורה זו קל לטעות ולחשוב כאילו כל הצבאות דומים זה לזה, ונבדלים רק בצבע המדים ובאופנת הכומתות. למעשה, בדרך זו ניתן ללמוד על כוח צבאי - כפי שניתן לעמוד על כלכלתה של מדינה על פי תהלוכת הפועלים שתראה ב־1 במאי. ואכן, המושג "צבא" - שונים משמעותו וביטוייו בכל ארץ וארץ, ממש כפי ששונים מושגי הכלכלה והתעשייה ממדינה למדינה. לכל גוף צבאי לאומי יש ייעוד ושיטות פעולה שונים, המיוחדים אך לו. דימוי זה, של השוואת מערכת ביטחונית למערכת כלכלית ותעשייתית - יכולים אנו להמשיך ולפתחו: וייתכן אף שעשוי הוא להקל בהרבה על הצגת סוגיה זו והבהרתה.

השלב השני - **קביעת תהליכי הייצור**. כיצד רוצים לייצר? היושם הדגש בעבודת ידיים או במיכון ואוטומציה? באילו מכוונות ישתמשו; משוכללות יותר - או משוכללות פחות? היכן יוקם המפעל: קרוב לחומר הגלם, קרוב לריכוז כוח העבודה - או אולי קרוב למקור כוח?

השלב השלישי - **הקמת המפעל הלכה למעשה**. הזמנת המכוונות, הקמת הבניין והרכבת הציוד בתוכו, הכשרת סגל מנהלים והרצת המפעל.

השלב הרביעי - **פעולת הייצור והשיווק**. דהיינו - מימוש תכליתו של המפעל והוצאה לפועל, הלכה למעשה, של השאיפות והתוכניות שהנחו את מקימיו.

לכאורה נסגר בכך המעגל. אף על פי כן קיים שלב נוסף - והוא **בחינה חוזרת ומחודשת של המטרה והתהליכים**. אין מפעל היכול להרשות לעצמו קפיאה על שמריו. שינויים בשוק, פיתוחם או גילויים של חומרי גלם חדשים, המצאת תהליכי ייצור זולים או מהירים יותר - כל אלה עשויים לחייב את המפעל להתאים ולסגל לעצמו בלי הרף לתנאים המשתנים. שאלמלא כך ימצא עצמו קפוא ומיושן וחסר יכולת התמודדות. עד כאן - השלבים כפי שהם באים לידי ביטוי במפעל הבנייתם של צבא ומערכת ביטחון.

הבה ונבחן עתה מה מקביל לשלבים אלה בדרך.

איש לא יעלה בדעתו לדבר בעלמא על המושג "בית חרושת" - אין עוררין על שפרט ל"ייצור", שהוא מושג משותף לבתי חרושת, הכרחי לברר מה מייצר אותו מפעל, מה היקף פעולתו, באלו תהליכים הוא משתמש, כמה פועלים הוא מעסיק וכו'.



אם נשווה לצורך הפשטה מערכת ביטחון לבית חרושת, ונראה כמפעל ל"ייצור ביטחון" - ניווכח כי שיטת הניתוח והבחינה הננקטת לגבי דרך הקמתו של מפעל חרושתי עשויה להיות טובה ונכונה גם למטרתנו - ניתוח ובחינה של המרכיבים השונים המשפיעים על ייחודה של כל מערכת ביטחון ומאפיינים אותה.

חמישה שלבים בתהליך הקמתו של מפעל חרושתי:

השלב הראשון - **קביעת ייעודו של המפעל**. מה רוצים לייצר? שימורי בשר או מכוונות חקלאיות, סכיני גילוח או דשנים? מובן שהתשובה לכך אינה מקרית ושרירותית, אלא מתבססת בדרך כלל על ניתוח הפוטנציאל הקיים בחומרי גלם ובאנשי מקצוע מצד אחד - ועל חקר השווקים (תצרוכת מקומית ואפשרויות הייצוא) מצד שני.

¹ שלמה גזית הוא אלוף לשעבר בצה"ל, כיהן בין היתר כראש אמ"ן.

ייעודה של מערכת ביטחון



הצעד הראשון בקביעת דמותה של מערכת ביטחון הוא קביעת ייעודו של המכשיר הצבאי. לכאורה, אין בעיה זו עומדת אלא בפני מדינה חדשה, שזה אך קמה. ואומנם זוהי הדוגמה הבולטת ביותר לקביעת ייעודה של מערכת ביטחון. ברם, אין

מדינה הפטורה מבדיקה חוזרת ונשנית של ייעוד מערכת הביטחון והמכשיר הצבאי שלה, לאור המסיבות המשפיעות על אותו ייעוד. הגורם הראשון בשטח זה הן אותן מטרות שניתן לכנותן כיייעוד של העם. אצל עם אחד יכול הדגש להיות באיחוד ובהתפשטות מדינית (לדוגמה: רעיון ההתפשטות והרחבת הגבול של גרמניה הנאצית על פני כל השטחים המאוכלים בדוברי גרמנית; או - איחוד של עולם דוברי הערבית) ואצל עם אחר מושם הדגש בקיום עצמאות המדינה, תוך ניטרליות מוחלטת (דוגמה: שוויץ או שבדיה). ויש עם השם דגש בהפצת רעיון מדיני, חברת או דתי (כגון - הפצת הרעיון הקומוניסטי והשלטתו, התפשטות האסלאם וכו'). לייעוד זה של העם משמעות מעשית מיידית לגבי המטרות המדיניות צבאיות בכיוון של מלחמה או שלום, הרתעה או התגוננות - להן יש כמובן השלכה על דמות המכשיר הצבאי הדרוש.

בהמשך לניתוח זה, באה כמובן הבחינה:

מי הם האויבים הפוטנציאליים - ומי הם בעלי הברית, וכאשר המדובר באויבים - מהו "סדר הקדימה" בטיפול באויבים אלה. לדוגמה: בפני צרפת עמדו במחצית השנייה של שנות החמישים שני אויבים עיקריים, האחד - מורדי הפל"ג באלג'יריה והשנייה - סכנת ההתפשטות של ברית המועצות והשלטון הקומוניסטי על פני אירופה המערבית. ההכרעה המדינית בצרפת פסקה באופן ברור על מתן קדימה ועייפות למערכה באלג'יריה, על אף העובדה שבעיית ההתמודדות עם הגוש הסובייטי הייתה חמורה פי כמה. ואומנם, הדגש בבנינו וארגונו של הצבא הצרפתי הושם אז במערכה זו.

ומכאן לתחום מעשי יותר: מידת סבירותה של המלחמה ועיתויה הצפוי. נכון הוא שרק לעתים רחוקות מאוד ניתן יהיה לתת תשובה לשאלה זו במושגי תאריך מפורש; אך תשובה חייבת להינתן. ואין גם קושי רב לתתה, אם ייעשה הדבר בשיטה ה"שליילית" של "לא לפני" תאריך מסוים או התפתחות מסוימת; או אולי גם להפך - תשובה בנוסח של "לא אחרי" התפתחות מסוימת אצל אחד הצדדים. לדוגמה: המלחמה תיתכן לא לפני השלמת תקופת התארגנות והצטיידות מסוימת אצל הצד שכנגד; או, להיפך - בשום פנים לא אחרי השתלטותו של הצד שכנגד על מרחב אסטרטגי חיוני, שהינו ניטרלי כיום.

לנקודה אחרונה זו בבחינת ייעודה של המערכת הצבאית, חשיבות ממדרגה ראשונה. אם נקבל את ההנחה המציאותית ששום

מדינה ושום צבא לעולם אינם משקיעים די הצורך בהתארגנות ובהתכוננות למלחמה - מסתבר מייד, שבעיית הבעיות היא קביעת מערכת של קדימות. כל עוד שורר מצב בו יש להיכון למלחמה בכל שעה - אין כל אפשרות לרכז מאמץ לטווח ארוך יותר, על חשבון ויתור על כוונות הרגע. או אז גדולה הסכנה שלמעשה לא יהיה אותו "צד" מוכן כהלכה בשום זמן. כאן יתרונו הגדול של התוקף היוזם, שהינו חופשי, יחסית, בקביעת המועד הנוח והרצוי לו לפתיחה במלחמה, בעוד שפעולות הצד המתגונן מותנות לחלוטין ביוזמת היריב, ואין ביכולתו אלא להעריך את מגמות היריב - ולקבל על עצמו סיכון מחושב לגבי תקופה זו או אחרת.

קווי היסוד לניהול מלחמה

אם נחזור להשוואת היסוד שלנו, הרי לאחר שניתחנו וגיבשנו לעצמנו את דמות הביטחון אותו אנו חפצים "ליצר", יכולים אנו לעבור לשלב הבא בתהליך: לקבוע "תהליכי הייצור" - כלומר, גיבוש קווי היסוד לניהול המערכת הביטחונית והצבאית, יחסי



הגומלין בין זו הצבאית לאזרחית, ושאלות קדימות ויחסים שבין זרועות וחילות. הטכניקה לגיבוש קווי יסוד אלה, היא הטכניקה המקובלת של הערכת מצב - ממש בדומה לזו הנעשית לקראת ביצוע משימה ברמה הטקטית או האופרטיבית, אף כי פה ושם מחייבת הרמה האסטרטגית הגבוהה הוספת סעיף או מתן תוכן חדש ושונה לסעיף קיים. אותו ייעוד שקבענו לעצמנו הופך להיות "המטרה" אותה שואפים להשיג; וההערכה כולה נעשית בהתאם למטרה זו ולאורה.

הגורמים הקבועים

כשלב ראשון בהערכה בא כרגיל ניתוח הגורמים "המוכתבים" הבלתי ניתנים לשינוי, שהם בבחינת נתוני יסוד מחייבים. המדובר, למעשה, בשלושה:

הגורם הראשון הוא **פוטנציאל כוח האדם**. הכוונה - לזה הכמותי ולזה האיכותי. גודלה של אוכלוסיית



המדינה והרכבה, מכתובה בהכרח את גודלו של "שנתון" משרתי החובה - ומכאן גם היקף הצבא הסדיר, את היקפו האופטימלי של צבא הקבע, את פוטנציאל אנשי המילואים הניתנים לקריאה אל הדגל בשעת חירום, את היקפן ואופיין של יחידות מיוחדות, המצריכות אנשי מקצועות טכניים. ברור, שקיים "חופש תמרון" מסוים המתבטא בתחיקתה של המדינה הקובעת את גיל החיול, משך השירות וכיו"ב. אך גם חופש תמרון זה נחתם ברור על ידי "תקרת גג" שאין לחרוג מעבר לה.

גורם שני הוא יכולתה התקציבית של המדינה. "יכולת" תקציבית זו אינה דבר קבוע שניתן להעריכו ולהגדירו מבחינה אובייקטיבית. המדובר כאן בהקצבה המעשית אותה מוכנה המדינה להפריש מכלל תקציבה לעניין הביטחון; ואין ספק, שהפרשה זו נובעת קודם כל מן המקום אותו תופסת הבעיה הביטחונית במכלול בעיות המדינה. ואומנם מוצאים אנו מדינות המקצות 50 אחוזים ואף יותר, מתקציבן בזמן שלום לצורכי הביטחון; ואילו אחרות אינן עוברות את ה-10-15 אחוזים (אומנם, השוואת המאמץ הביטחוני של מדינות על פי אחוז שתקציב הביטחון שלהן מהווה בתקציבן הכללי עלולה במקרים רבים אף להטעות; שכן לא תמיד תופס תקציב המדינה הכולל הזה אותו שיעור עצמו, או אף שיעור דומה, בהכנסה הלאומית הכוללת. יש, על כן, לראות את הנטל הביטחוני לפי חלקו בתוך ההכנסה הלאומית. בראייה כזו, לא נמצא מדינות רבות אשר תקציב הביטחון שלהן עולה בעת שלום על 15-20 אחוז מכל ההכנסה הלאומית).

אך גם אם ניתן אולי להגדיל את תקציב ההגנה ולהקטינו על ידי שינוי חלקו בתקציב הכולל - תמיד תישאר בתוקפה "מיטת הסדום" של כלל תקציב המדינה. מדינה כאלבניה, יכולה למשל, להחליט על שינוי קיצוני בתקציב הביטחון שלה, ועל הגדלתו עד למעלה ממחיצת תקציבה הכולל; אך עדיין יישאר זה תמיד תקציבה של אלבניה - ובשום פנים לא יוכל להתמודד אף עם אחוז קטן בהרבה בתקציבה של יוגוסלביה, ובוודאי לא בתקציבה של ברית המועצות.

בשטח זה, אפוא, הבעיה אינה מהו התקציב הרצוי - והדרוש - אלא מה ניתן לעשות בתקציב הניתן?

והגורם השלישי המוכתב הוא כושר ההצטיידות של מדינה בנשק ואמצעי לחימה אחרים. הצטיידות זו יכולה להיעשות בשתי דרכים: ההצטיידות ממקורות חוץ - וזו המותנית בכושר הפיתוח והיצור העצמיים.

ההגבלה הראשונה והעיקרית היא התקציבית - הן לגבי ההצטיידות מבחוץ והן לגבי הפיתוח העצמי. אך לא פחות ממנה קובעים התנאים המדיניים והבריתות הצבאיות של מדינה את אפשרות הרכש (ואולי - אף קבלת חינם) של ציוד ונשק; והפוטנציאל המדעי תעשייתי - ברור שקובע את אפשרויות הפיתוח העצמי.

הערכת המצב

ועתה, לאחר בחינת הנתונים המוקדמים והמוכתבים, אפשר לגשת אל הערכת המצב גופא, לפי סעיפיה השונים. היא זה מחובתנו להוסיף כאן שני סעיפים שאינם מופיעים, בדרך כלל, במתכונת של הערכה ברמה הטקטית או האופרטיבית: ניתוח



מדיני וניתוח כלכלי.

לגבי הניתוח המדיני אין טעם להיכנס לפירוט כלשהו. הפעילות הצבאית והפעילות המדינית היו מאז ומתמיד קשורות זו בזו; ואילו כיום נתהדק קשר זה עוד יותר. הבעיות המדיניות אף חרגו ופרצו לאחרונה מן התחום האזורי המצומצם אל התחום הרחב הכללי עולמי. שוב לא תיתכן כל פעולה שהיא מבלי לשקול ולהעריך תחילה מכלול גורמים זה.

הניתוח הכלכלי בא לבחון שתי פרשיות שונות. האחת - בעיית כושרו של המשק לענות על צורכי המלחמה החיוניים ולספק אותם - והכוונה כאן הן לצורכי המערכת הצבאית והן לצורכי המשק בכללו. המדובר הוא בהספקת מצרכים חיוניים (מזון, מים, דלק וכו'), ובהבטחת המשך כושר היצור של התעשייה החיונית, הצבאית והאזרחית כאחד, ובמתן שירותים חיוניים (שירותי חשמל, אשפוז, תקשורת, תחבורה וכו') לשתי המערכות, הצבאית והאזרחית.

הפרשייה השנייה הנבחנת היא האפשרות של הפרעה מינימלית לחיי המשק התקינים וצמצום נזקי המלחמה - הן אלה הפיסיים, שהם תוצאה של הריסת מתקנים חיוניים, והן, ואולי אף בעיקר, של מצב הענפים השונים לאחר המלחמה.

שני סעיפים אלה, המדיני והכלכלי - הניתוח שיעשה לגביהם יכתיב בהכרח את אופייה של המלחמה האפשרית בכללותה ובמיוחד את אורכה הסביר - והרצוי למדינה; כמובן, כל זה - תוך בדיקה והשוואה של אותן הבעיות וכיצד הן באות לידי ביטוי ומשפיעות על מגמות ואפשרויות הצד שכנגד.

ניתוח הקרקע או הזירה מותנה ביותר מן הייעוד שנקבע למכשיר הצבאי - האם זה ייעוד תוקפני או הגנתי?

הנקודות העיקריות בניתוח מעין זה הן:

- ניתוח השטחים החיוניים לכל אחד מן הצדדים. וכאן הכוונה גם לשטחים החיוניים מבחינת שליטתם על המרחב, גם לאלה החיוניים למשק ולכלכלה - אשר עובדת ההחזקה בהם - או נפילתם - עשויה להכתיב את תוצאות המערכה. "שטחים חיוניים" אלה יכולים להיות גם ריכוזי אוכלוסייה, מקורות חומר הגלם העיקריים, מרכזי התעשייה, נתיבי תנועה ודרכי קישור עם ארצות אחרות וכו'.

- ניתוח מרכזי האוכלוסייה וכוח האדם מול יכולת ריכוז, והעתקת מאמץ מגזרה לגזרה, של היריב; או כפי שנוהגים לנות בעיה זו בדרגון המקצועי - בעיית ה"קווים החיצוניים" מול ה"קווים הפנימיים" לגבי כל אחד מן הצדדים או אף גזרות המלחמה האפשרית.

- אופי האוכלוסייה ומידת מהימנותה ונאמנותה הלאומית או האידיאולוגית; וכאן, כמובן מקבלים שיקולים הקשורים במעמדם ותגובותיהם של המיעוטים הלאומיים את מלוא משקלם.

- ולבסוף, אופי פני השטח (מבחינת הטופוגרפיה, הצמחייה, היישובים וכו"ב) - מבחינת סוג הגייסות שניתן להפעיל בכל גזרה

וגזרה (שטח הררי מבוטר - מול שטח מישורי; שטחים מיוערים - מול שטחים חשופים; שטחים עבירים ונוחים לתנועת רכב - מול שטחים קשים לתעבורה וכו').

נקל להבין, שכל העובדות והמשמעויות המצטרפות והמסתכמות מניתוח זה יביאו למסקנה מעשית בשטח סוגי החילות והנשק שיידרשו באותה זירה מסוימת, אופי האימון הדרוש, ארגון האוכלוסייה והמרחב להגנה, בעיית התקשורת והתובלה, אשר חובה לפותן - ועוד שורה ארוכה של סיכומים מעשיים.

*

מדרך הטבע הוא שניתוח זמן ומרחב ברמה האסטרטגית מטפל במכלול נושאים השונה לחלוטין מאלה הנידונים בהערכות ברמה טקטית ואופרטיבית. במקום לעסוק בשאלות תזוזת כוחות ותגבורות מושם הדגש בשלושה נושאים:

הראשון הוא עניין ההתראה. מהי ההתראה המינימלית שתהא אפשרית לפני תחילת התקפת האויב - ומהי ההתראה שניתן מצד ההנהגה המדינית לפני ביצוע פעולה יזומה? גורם זה הוא בעל חשיבות ממדרגה ראשונה לקביעת זרנת כוננותו ורמת כשירותו של המכשיר הביטחוני.

העניין השני הוא משך הלחימה. כלומר: ניתוח מכלול הגורמים העשויים להכתיב את משך הלחימה הנדרש - ולהשפיע עליו בפועל, כגון מהירות התערבותם של גורמי חוץ - או הערכת הזמן שיידרש כמשוער להשגת היעדים האופרטיביים והאסטרטגיים שיביאו להכרעה. לא תמיד תעלינה שתי הערכות זמן אלו בקנה אחד. להפך: עיקרה של הבעיה וההתלבטות הוא כאשר השהות הנדרשת להתערבותם של גורמי חוץ (והאפשרות של כפיית הפסקת אש על ידי גורמים אלה) קצרה בהרבה מן הזמן הדרוש להשגת ההכרעה בשדה הקרב.

הנושא השלישי הוא אורך המלחמה. כאן הכוונה ליריעה רחבה יותר, זו הכוללת לא רק את תקופת פעולות הלחימה המבצעיות אלא גם את כל תקופת המתיחות שלפני הלחימה ואחריה - תקופה, המחייבת החזקת מערך צבאי מגויס במלואו, קיום משק מלחמתי, הגבלות כלכליות וכיו"ב. ההבדל בין "תקופת הלחימה" ל"תקופת המלחמה" הוא אופייני ובלוט במיוחד במדינות בהן מבוסס הכוח הצבאי בעיקר על אנשי מילואים ולא על הצבא הסדיר; אך גם בפני מדינה מן הסוג השני - זו יכולה לנהל את הפעולה הקרבית כמעט ללא שאיבת כוח אדם מן הסקטור המשקי - עדיין תעמודנה בעיות רבות בתחום הכלכלה, אם משום הסבת תעשיות אזרחיות לייצור מלחמתי ואם משום שיבוש הקשרים המסודרים הרגילים עם העולם החיצון.

המסקנות בתחום זה, הנובעות מאורך המלחמה וממשך הלחימה המשוערים או האפשריים, הן קודם כל מסקנות מעשיות לגבי בניין סדר הכוחות. מסקנות אלו מכתיבות מתן קדימה לזרוע אחת או לשנייה, שימת דגש בחיל זה או אחר ונקיטה בצורת לחימה כזו או אחרת. כך, לדוגמה: מידת תלותה של המדינה בתקופת המלחמה

בסחר ימי חופשי ופתוח עשויה להכתיב את עצם קיומו, או גודלו, של צי המלחמה, אפילו אין צי זה כה חיוני ומשפיע לגבי גורל המערכה הצבאית גופא, זו שבתקופת הלחימה.

אך יש גם מסקנות מסוג אחר, מעשיות ביותר, הבאות להכתיב את רמות המלאי הדרושות - הן בצידו צבאי ובתחמושת והן במצרכים חיוניים למשק האזרחי. כך למשל, אורך ההתראה החזוי לפני מלחמה ישפיע על כך באיזו מידה הכרחי לקיים מלאי מלא ומבעוד מועד, של אמצעי לחימה - או שתהא שהות ואפשרות להפניית התעשייה לייצור מלחמתי אשר יענה על הצרכים.

והגורם האחרון בסעיפי הערכת המצב הוא יחסי הכוחות. אלא שאף כאן יוצקת האסטרטגיה תוכן שונה לאותה "כותרת". ההבדלים העיקריים שהם תוצאה של עריכת הניתוח והבחינה ברמה זו, הם שניים: בהיקף הניתוח והבדל בזמן הניתוח. קביעת יחסי הכוחות האסטרטגיים כוללת לא רק את השוואת הכוחות הצבאיים של כל צד אלא גם (ובמצבים ידועים - בעיקר) את השוואת הכוחות הפוטנציאליים הטמונים באוכלוסייה של כל צד והשוואת המשק והכלכלה. השאלה הראשונה שיש לשאול בניתוח אסטרטגי מעין זה, היא מה הן נקודות התורפה והכוח של כל צד - בין אם זו רמת הכוח והארגון הצבאי ובין אם זהו טיב הכלכלה והמבנה חברתי, או, אולי, זהו רוחה של האוכלוסייה. לאור נקודות הכוח של כל צד ולעומתן נקודות החולשה של הצד שכנגד נקבעים הדגשים המגדירים את אופי המלחמה שתנוהל, וסוג הכוחות אותם צריך לפתח.

יתרון צבא בולט (דוגמת יתרונה של גרמניה בראשית מלחמת העולם השנייה) מביא תכופות לחתירה לקראת מלחמת הכרעה צבאית, בה תבוא העוצמה הצבאית לידי ביטוי מלא בזמן הקצר ביותר. יתרון בפוטנציאל המשקי-כלכלי מעורר שאיפה לדחות את ההכרעה הצבאית ולהשתית את התוכניות של מערכת התשה והוגעה, שתערער את כושר העמידה של הצד שכנגד (באסטרטגיה זו נקט המערב בתקופת המלחמה כאשר ניצל את יתרונה המשקי- הכלכלי לעומת גרמניה). ואילו חולשתה המוראלית של אוכלוסיית האויב תנוצל להעמקת ה"לחימה הפסיכולוגית" ולהשגת המטרות כמעט ללא קרב. (עניין זה הבינו להפליא הגרמנים, שעה שהקימו את "הגיס החמישי" שלהם - אשר חתר תחת רוח הלחימה וההתנגדות בארצות האויב ועריה, והכשיר את הקרקע לפלישת צבאם).

ההבדל השני הוא, כאמור, בזמן הניתוח. הערכת מצב טקטית ואופרטיבית בוחנת את הגורמים כפי שהם בזמן נתון ומסוים ואילו הערכה אסטרטגית חייבת לבחון גם את מגמת ההתפתחות של גורמי הכוח, כפי שהם עשויים להתפתח במשך הזמן - כלומר כעבור שנה, חמש או עשר שנים - הכול לפי תחולת ההערכה קדימה. יתרון בשטח הצבאי, הכלכלי או הפסיכולוגי הקיים בזמן מסוים עשוי להשתנות, ואף להתבטל לחלוטין עם השנים. והערכה ריאלית חייבת לצפות מראש שינויים עתידיים ביחסי הכוחות. בחינתו של שיקול זה היא אולי המפתח לקביעה של מלחמה

פעולתן וכוונותן של יחידות התחזוקה - הכרחי כי כל אלה יהיו תואמים את המגמות הכלליות ושלא יפגרו אחריהן. שאלמלא כן, עשוי מצב המנהלה לסכל אף את כוונותיהן הטובות ביותר של הגורמים המבצעים.

צורך מחויב מציאות שני הוא הכוונת גורמי הפיתוח והייצור השונים לקראת ביצועה של התוכנית. עניין זה - פיתוח אמצעי לחימה - תובע אולי משך זמן רב יותר למימוש מכל עניין אחר. אכן, תכנון אמצעי הלחימה חייב להקדים בראייה מראש את כל שאר הצדדים שבתכנון הצבאי.

עניין נוסף המחייב אף הוא תכנון ארוך טווח קדימה הינה תוכנית בניית כוח האדם הדרוש למערכה. כאן הדגש הוא בגורמי פיקוד, או תפקידים מקצועיים מיוחדים, המחייבים הכשרה ארוכה וממושכת - אם במסגרת השירות הצבאי ואם (וייתכן במיוחד) במרכזי ההכשרה האזרחיים.

ההכרח לכוון את מנגנון ההדרכה, האימונים והתרגילים בהתאם למשימת התוכנית האסטרטגית ולדגשים שהיא קובעת הוא אולי כה ברור ומובן עד שאין טעם להרחיב דיבור בעניין זה. אף על פי כן, תמוה הדבר עד כמה נוטה מערכת ההדרכה של כמעט כל צבא לשמרנות ולקפיאה על שמרים. ואין זה פשוט כלל לאלצה לשים את הדגש באותם הנושאים אשר הם הם המעסיקים והמטרידים את מפקדי הצבא. דוגמה מאלפת למצב זה הציג הצבא הצרפתי - אשר למעלה מ־10 שנים מועסק כולו במלחמה נגד כוחות מהפכניים וחתרניים (תחילה בהודו־סין ואחר כך בצפון אפריקה) ואף על פי כן, הוסיפה מערכת ההדרכה של צבא זה, עד לזמן לא רב לפני סיום אותה תקופה, להכשיר את מפקדי הצבא ואת יחידותיו בראש ובראשונה למלחמה "קונבנציונאלית" נגד אויב גלוי ומוגדר במצב של קווי גבול וחיזית ברורים ורצופים. ועוד שטחים אחרים משתלבים, בצורה זו או אחרת. בתוך התוכנית הכללית, כך, מערכת ההסברה והתעמולה הביטחונית, הן כלפי פנים בתוך שורות הלוחמים והן כלפי חוץ, כלפי האוכלוסייה האזרחית. ובאור דומה יש לראות את נושאי הלחימה הפסיכולוגית, המשרתת את התוכנית האסטרטגית ומשתלבת בה.

הביצוע

תכליתה של כל מערכת ביטחונית היא עמידתה ב"יום הדין". אותו מועד בו תיבחן המערכת כולה במבחן ההתמודדות. או אז מתברר קודם כל האם הערכת המצב שנעשתה אומנם תאמה את המציאות וקלעה לה, או שהמבחן שבא העמיד למעשה את המערכת הביטחונית בפני תנאים חדשים ומצבים שכלל לא נצפו מראש. אז יתברר באיזו מידה עונים התוכנית ודרך מימושה על הבעיות שנוצרו.



"לא לפני" או "לא אחרי". פירושו: מצב בו אין צד מסוים אשר יביא לדעתו לשינוי ביחסי הכוחות (במועד כזה יכולה לשמש למשל, השלמת תוכנית התארגנות והצטיידות צבאית שתביא ליתרון כמותי על האויב, או ציפייה למשבר ולהתערערת כלכלית וחברתית אצל הצד שכנגד, אשר תשפר באופן ניכר את הסיכויים בהתמודדות עימו). לעומת זאת - יראה צד שני כחינוי לנהל את מלחמתו לפני התפתחות מסוימת - מדינית, צבאית או כלכלית - חברתית, העשויה להקטין, או אף לבטל כליל את סיכוייו לעמוד במערכה (דוגמה לכך מהווה פיתוח הנשק הגרעיני על ידי ברית המועצות, פיתוח ששינה לחלוטין את הסיכויים בהתמודדות של ארה"ב והמערב עימה, לאחר שאבדו יתרון ההחזקה הבלעדית בנשק הגרעיני).

התוכנית ומימושה



ניתוח כל הגורמים שפורטו כאן ומכלול המסקנות הנובעות מהם, מאפשרים למעשה לגבש את עיקרי המגמות בבניין המערכת הצבאית. טבעי שרבות ממסקנות אלו תהיינה מנוגדות וסותרות זו את זו - ויהיה הכרח לפסוק ולהכריע לכאן או לכאן. התוכנית עצמה הינה

לרוב תולדה של מיקוח ופשרה בין הגורמים המעוניינים השונים: הגורמים האזרחיים - בשאלות תקציב, כמות המלאי, משך השירות, היקף הגיוס וכו'. הגורמים הצבאיים - באשר למשקל ותפקיד שיועדו לכל זרוע וחיל. לשיטת הארגון של המערכת הביטחונית תהיה בשלב זה חשיבות ראשונה במעלה לגבי בניינה של המערכת הצבאית. מיניסטריון ההגנה הכפוף למרותו הבלעדית של שר אחד (לעומת שרים עצמאיים לכל זרוע וזרוע) וכן (או לפחות) מטה כללי מאוחד, בעל סמכויות מלאות לתיאום וויסות בין הזרועות השונות - הם כמעט תנאי בל יעבור כדי שאפשר יהיה להגיע לתוכנית ריאלית ותכליתית, הקובעת בעיניים פקוחות ובמלוא האכזריות הנחוצה מערכת קדימות ועדיפויות, לריכוז המאמץ בהתאם להערכת המצב שנעשתה. היעדר מרות מרכזית כזו מביא כמעט תמיד להיווצרות קבוצות לחץ, שכל אחת מהן שואפת להשיג את המתח העיקרי ב"עוגה הביטחונית" ונוקטת בכל האמצעים (ולאו דווקא ההוגנים והלגיטימיים ביותר) בכדי לשכנע, או אף לסחוט את הנראה לה. תוכנית מעין זו, לבניין המערכת הצבאית־ביטחונית לצורך התכונה [ההכנה] האסטרטגית, אינה מצטמצמת בחלוקת האמצעים בלבד. עליה להרחיב ולהתפרט בכל אחד ואחד משטחי הפעילות הצבאית־ביטחונית. בשלב זה - אולי לא פחות מאשר ישנה חשיבות ראשונה במעלה למשרד הגנה אחיד ולמטה כללי משולב ורב סמכויות.

אולי הצורך הראשון המשתמע מן התוכנית הכללית היא בניינה של המערכת הלוגיסטית. פריסת המתקנים התחזוקתיים, מיקום המצבורים השונים (וכמות המלאי המוחזקת בהם), ארגון, שיטת

האפשר מזעזועים בה. ומהבחינה השלילית תכופות אף בקיומן של "קבוצות השפעה" הלוחמות לעיתים על המשך קיומן והתפתחותן לאו דווקא מתוך שיקולים ובחינות אובייקטיביים.

אך מציאות - אסור שתיהפך לו, למתכנן הצבאי, לאמתלה הדוחה את בחינתן מחדש של המטרות ושל המגמות המוליכות לקראתן. שהרי אין לה למערכת הביטחונית מנוס מן ההכרח להתאים עצמה לתמורות הבלתי פוסקות בכל תחומי הפעילות - המדיני, החברתי, הכלכלי והטכנולוגי-מדי. שינוי באחד מתחומים אלה, או באחדים מהם, עשוי להכתיב שינוי יסודי בעצם ההנחות שהיוו בסיס להערכת המצב האסטרטגית ולבנייה של המערכת הביטחונית.

חובה, אפוא, לשוב ולבדוק מדי פעם בדיקה חוזרת הן את ההנחות והן את המסקנות. וכשהללו משתנות - אף להכניס שינויים במערכת עצמה.

שיטת הבדיקה החוזרת, תכיפותה ותחולתה שונות הן ומיוחדות לכל מדינה ומדינה. למעשה, תיתכנה שתי דרכי יסוד (וכמובן צירופים אין ספור בין השתיים). האחת - שיטה קבועה של תכנון רב-שנתי - אם לתקופה של שלוש, חמש, שבע או אף עשר שנים. והשנייה - קיומה של תוכנית אסטרטגית בסיסית שמעדכנים אותה לפי הצורך, לאור השתנות המסיבות.

לכאורה, כל עוד לא התלקחה מלחמה ולא הגיעה שעת ההתמודדות - אין אפשרות לבחון את המערכת הביטחונית של המדינה. הרבה אמת בהנחה זו, אך יש לזכור גם את היפוכו של דבר. ברבות מן המדינות, יותר משהמערכת הצבאית מיועדת ללחימה, הריהי מכוונת בראש ובראשונה להשיג את אפקט ההרתעה. כלומר, ליצור תנאים פיסיים ופסיכולוגיים כאלה אשר יבטלו מראש כל ניסיון אויב להגיע להתמודדות. במקרים אלה, עצם עובדת השלום עשויה לשמש עדות להצלחה של המערכת ולהתאמתה למסיבות.

התכנון החוזר

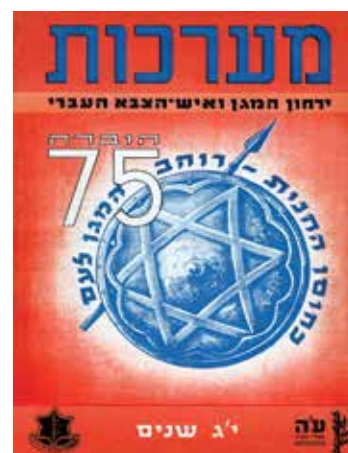


כפי שכבר צוין בפתח סקירה זו, כמעט ואין בנמצא מדינה העומדת בפני הקמת המערכת הביטחונית שלה בבחינת "יש מאין". המצב הרגיל הוא שקיימים דפוסי צבא אלה או אחרים - אשר הבעיה היא איך לפתחם ולהתאימם למצבים חדשים ומתפתחים. עובדה זו מקשה לא במעט על מלאכת התכנון הצבאי, אשר חייבת להתחשב במציאות קיימת זו ובצורך להימנע ככל

סגרנו, אפוא, את מעגל ההשוואה בין מפעל חרושתי המייצר סחורות - לבין "מפעל" מדיני ה"מייצר" ביטחון. לכל אורכה של רשימה זו התייחסנו רק לשיטת התכנון ולגורמים המשפיעים עליו - אך נמנענו במתכוון מלצלול אל תוך בעיותיה הספציפיות של מדינה זו או מערכת מסוימת, "צלילה" שרק היא עשויה הייתה להראות כיצד נעשים הערכה ותכנון מעין אלה הלכה למעשה.

כאמור, ננקטה דרך זו במתכוון. בכל הנוגע למדינות זרות - אין לנו נתונים וידיעות מספיקים כדי לעשות הערכה מעין זו ביסודיות הדרושה. ואילו בכל הנוגע לזירתנו אנו, היה כל ניסיון מעין זה מחייבנו להציג ולנתח מכלול נושאים ובעיות אשר אין כל אפשרות להרחיב עליהם את הדיבור.

הערות לנושא: - ההפתעה



מערכות ע"ה (75) (אוקטובר 1952)

אלוף י. שדה¹

כי ברגע זה ובמקום זה אני מוכן על הצד הטוב ביותר" (כדוגמה לגישה כזאת יוכלו לשמש הקרבות על קאסינו).

במלחמת העולם השנייה בחזית המלחמה הקרובה אלינו ביותר - בחזית מצרים-לוב - נתגלו לפנינו, בין האחרים, שני מצביאים מוכשרים, השונים מאד אחד מהשני.

כאמן הפתעה התייצב לפנינו הגנרל הבריטי ויול. בהתקפת פתע, בסוף 1940 - שעה שלא חיכו כלל לכך כי הוא יהיה התוקף - יצא, על ידי תנועת עקיפה בכיוון בלתי צפוי אל אגפיו ואף עורפו של צבא האיטלקים, הכניס מבוכה ובהלה בשורותיו, ידע לנצל את ההצלחה ולהדוף ולהלום בלי הרף. בפחות מחודשיים של קרבות הגיע לכיבוש שטחים עצומים ולקח בשבי כ-135,000 איש, מספר גנרלים (ביניהם מפקדי דיבזיות), 1300 תותחים, ואילו מספר חייליו הוא היה קטן בהרבה ממספר השבויים שהוא שבה. ויש לחשוב שגם 'מספר התותחים שהיו ברשותו היה קטן לאין ערוך ממספר תותחי האויב שנפלו בידו. אין אני יודע מקרה שני במלחמת העולם השנייה, שכוחות כה קטנים גרמו למפלה כזאת לאויב העצום מהם פי כמה.

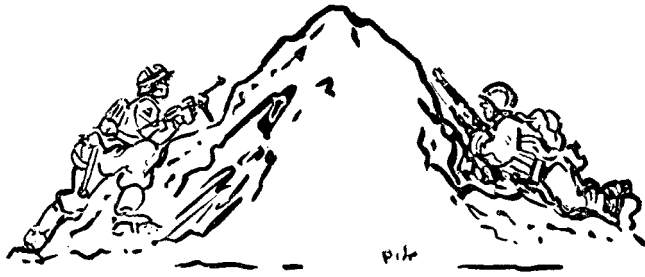
והנה גם גנרל מונטגומרי עשה כל מה שהיה בידו על מנת להפתיע את האויב - לפני התקפתו המפורסמת ליד אל-עלמיין, ע"י ביום תנועות צבא, או בנין מחנות מדומים, עם דמאים של טנקים ותותחים, על מנת להסתיר מהאויב את כיוון התקפתו העיקרית. אבל במה שנוגע אליו הייתה ההפתעה רק דבר שני במעלה. הקו העיקרי המציין אותה מערכה ליד אל-עלמיין היה הכנתה באופן המדוקדק ביותר. במקום זה רוכזו כוחות עדיפים בטנקים באוויריה, בתותחים, בפגזים ומותר לנו לחשוב, שהיה בכוחו של מונטגומרי להוציא לפועל את התקפתו גם לו לא הוטעו מתנגדיו על ידו. אכן, כל הקרבות שנערכו על ידי מונטגומרי נשאו אותו אופי מונטגומרי, לרוב, לא הצליח אף פעם, שעה שניסה לפעול בסגנון אחר. יתכן, כי בכך קשורה גם אותה עובדה ידועה: שלא הצליחה פעולתו במבצע ארנהיים הנודע, שעה שניסה בכוחה

ידועה המחלוקת, אם יש לדבר על מדע המלחמה או על אמנות המלחמה. אך ברור כי באם ננתח היטב את ניהולה של מלחמה ואת תפקידו של המצביא, ומצאנו כי משמשות בהם, מעורבות אשה ברעותה, האמנות - מזה והמדע - מזה. גם האמן הגדול ביותר מוכרח לדעת את אומנותו, לא כל סתת טוב יכול ליצור פסל - אבל אמן הפיסול חייב לדעת גם מלאכת האבן.

כל מצביא מוכרח להיות אמן במידה זו או אחרת, ועם זאת מחויב הוא לדעת על בוריה את מלאכת המלחמה. יש מצביא, שהאמן שבו - הוא לו הקו האופייני ביותר, ויש מצביא שהוא בראש וראשונה בעל מלאכה טוב, אך יש בו משהו גם מהאמן. כל קרב יש להכין. הכנת הקרב היא, בעיקרה, מעשה של מלאכה. ואילו האמנות שבקרב מתבטאת בראש וראשונה בכישרון להפתעה.

כמעט שאי אפשר לנהל קרב ללא הפתעה. סודיות היא אחד היסודות, אחד החוקים - שאין לעבור עליהם. הטעיות, משיכת תשומת הלב של האויב לכיוון הרצוי לנו על ידי מעשה הערמה - זהו לחם חוקו של כל מפקד. אבל יש טיפוסים מצביאים שונים: יש מפקד שנשקו העיקרי הוא כשרונו להפתיע, וישנו גם טיפוס אחר של מצביא, שכוחו בהכנה מדוקדקת, המנסה לבנות על יסודות מוצקים של עדיפות הכוח - ואילו ההפתעה משמשת לו נשק עזר. "אם אינך יכול להשיג הפתעה - מוטב לך לבטל את התכנית להתקפה" - גורס הגנרל ארפורט, מחברו של הספר הקלאסי על ההפתעה. לא כל מצביא יסכים איתו. יש והמצביא יענה: "אמנם, אם אעמוד בהחלטתי להתקיף אף בלא הפתעה - תהיה ההתקפה פחות חסכונית, אבל אחרת הרי כל הכנותי המרובות והמדוקדקות תרדנה לטמיון ולשם שינוי התכנית נחוץ לי זמן רב, ומי יודע אם אצליח להפתיע בתכנית אחרת - על כן אנסה להכריע על ידי כוחי,

¹ יצחק שדה היה אלוף בצה"ל, ממפקדי ארגון ההגנה, ממיסדי הפלמ"ח ומפקדו הראשון.



שלמד ממערכה זו דברים ראשוניים היו: כי גם מי שבטוח שכל הקלפים הטובים בידיו, אינו צריך לזלזל בנשק ההפתעה - לפחות לשם חסכון בכוחו, על מנת להרוויח זמן, או למעט בקורבנות. ואמנם הקרב נמשך הרבה יותר ממה שהוא חישב. מפלתו הייתה בזה שהוא איבד חלק גדול מאנשיו בהרוגים ופצועים. הוא הפריז בהחשבת ערכה של אש תותחיו למול חפירות ההגנה. עלה בידו לחבל בבתים, שנבנו שלא מתוך החשבון לעמוד בפני תותחי שדה. הקורבנות שגרמה אש התותחים בין אנשים שישבו בחפירות ההגנה היו כמעט אפסיים. ומוכן מאליו שלא העריך כדבעי את גורם הרוח של החומר האנושי שלנו; כמו כן לא העריך את אימונו המיוחד של יחידות הפלמ"ח שנשלחו לפעול נגדו, אשר בכוחן התאפשרו התקפות הלילה השיטתיות²; וכן התעלם מהגמישות הטקטית הניכרת של היחידות, שלא התעקשו דווקא על החזקת שטחים מסוימים (והמדובר הוא בשטחים שנכבשו מיד האויב) - אלא דבקו במטרתן הראשית שהייתה לגרום נזקים חמורים ככל האפשר ל"חומר החי" של האויב - להקיז את דמו.

את מלאכת המלחמה ידעו היטב גם קציני הצבאות הערביים. כמעט כולם למדו בבתי ספר צבאיים אירופאים או בנויים נוסח אירופה, ויש להכיר בבהירות, שאת מערכת ההגנה שלהם, למשל, בנו בדרך כלל על פי כל החוקים והכללים המקובלים. לעתים נצלו את העקרון של הגנה בעומק, עם רזרבה ניידת למתקפות נגד, והשתמשו בתורה זאת ביעילות. במקרים מסוימים הצליחו ע"י כך להפתיע אותנו (הלגיון - בסביבת לטרון, נגד הראל, והמצרים - בסביבת עיראק-מנשייה, נגד חטיבות שמונה, הנגב ואחר כך נגד חטיבת אלכסנדרוני). אנחנו אמנם ידענו - להלכה - את אותם סדרי ההגנה, אבל שילמנו מחיר רב עקב הזנחתם באימון מעשי. אפילו בקורסים של מ"מים בארגון ההגנה חפרו את החפירות "באופן סמלי". על כל פנים, אין אני יודע מקרה שבאחד הקורסים הקימו אזור מוגן על כל פרטיו ודקדוקיו.

לרוב נבצר מאתנו לנסות התקפות על אזורים מבוצרים בעזרת משקל הכמות בלוחמים, בכלים, בפגזים. עם זאת היינו לעתים שוכחים שאזור מוגן מצומצם, הנשמר על ידי יחידה גדולה (כמו הבריגדה המצרית, כאשר הצטמצמה לתחום פלוגה-עיראק

של דיביזיה מוטסת לתפוס את ראש הגשר החיוני של ארנהיים. הדיביזיה הייתה מוכרחה לסגת, אחר שאבד לה מספר רב מאנשיה - כששתי הדיביזיות המוטסות האחרות שמאחוריה, עודן שקועות בהחזקת ה"פרוזדור" הצר, אותו היו ולאורכו התפרשו - ולפני שכוחותיו העיקריים של מונטגומרי הספיקו לעבור דרך אותו "פרוזדור", ולהתאחד איתה.

כמוכן, שבזמן שפעל וייל את פעולותיו שהזכרו כאן, הרי בעצם לא הייתה הברירה ה"מונטגומרית" קיימת בפניו כלל. הוא לא היה יכול לרכז כוחות עדיפים נגד מתנגדיו - כי כוחות כאלו לא היו בנמצא: רק אז התחילה בריטניה לבנות את צבאה מחדש, אחרי המפלה בצרפת ונסיגת דונקרק.

שונה היה המצב שהתהווה אחרי שנתיים: הצבא הבריטי החדש הוקם, וכל כוחה של התעשייה האמריקאית והבריטית עמדו לרשות צבאות בנות הברית. יתרון הכוח הבריטי בים ובאוויר העמיד את צבאו של רומל במצב בו היו דרכי האספקה שלו חשופים בפני התקפות. רובם הגדול של צבאות גרמניה היה עסוק בחזית הרוסית. צבא איטליה טרם התאושש אחרי המכה שהנחית עליו וייל. עתה יכולה הייתה בריטניה לתת לאלכסנדר ולמונטגומרי. את אשר דרשו. הם דרשו הרבה, השיגו הרבה, ויצאו לפעולה כאשר בידם עדיפות כוח מכרעת. ודאי לא רק אופיו של המפקד - אלא גם המצב האובייקטיבי - קבע את הבדלי התכסיסים.

במלחמת השחרור שלנו, בנו מתנגדינו, ובייחוד המתנגד המצרי על יתרון של מספר, של עצמת אש. הם סברו שבנו את תכניותיהם על בסיס מוצק, שיוכלו לנו - לבלתי מוכנים, לבלתי ערוכים. אולם הם לא השכילו להפתיע אותנו. גם במידה שניסו להפתיע בתכניותיהם הם עשו זאת כמעט תמיד דרך שגרתיות, המצרים ידעו שצריך להשתמש בדמאי כלים - וגם מצאנו (למשל בחרכת מעין), דמאי תותחים. בין בית עפא ועיראק סודאן התהלכו, במשך תקופה ארוכה שורות כלי רכב ושריון, אולם פעם, כשגברה. הרוח, נפלו משניים שלושה "משוריינים" צריחיהם, העשויים בד.

לעומת זאת, השכלנו אנו כמעט תמיד להפתיע את אויבינו - גם בבחירת מקום ההתקפה, גם בזמן, גם באופני שימוש בכלים שהיו בידנו. אחדים ממצביאינו הצעירים התגלו כאומני מלחמה, כי שלטו בווירטואוזיות בנשק ההפתעה. ועלו דווקא אנשים מטיפוס זה - כי לא הייתה בידנו כל ברירה אחרת: לא יכולנו, מסיבות מובנות, לנסות את תכסיסי מונטגומרי. לזאת חסרו לנו כל הנתונים. בהתקיפו על משמר העמק לא גיסה פואזי ביי קאוקגי להסתיר את כוונותיו: שום הטעיה, אף רמז לניסיון להסתיר מאתנו את מטרתו. וכשם שהוא התחיל בהתקפתו - כך המשך בה ימים רצופים. חשבוננו היה פשוט וברור: במקום זה היה לו עודף עצום במספר הלוחמים ובייחוד בכוח האש. הוא הביא אתו לשדה הקרב סוגי נשק שלפי דעתו לא יהיה לנו מה להעמיד נגדם - הוא הביא תותחים, ומשוריינים נושאי תותח. והוא הופתע. אמנם, אותם דברים

² אכן, במרוצת הזמן למד והכיר קאוקגי את סכנת התקפות הלילה נגדו, והיה מוציא משדה המערכה למשך הלילה את כלי הנשק הכבדים שלו - יחד עם היחידות הנספחות, שהוקצו לשמירה על אותם כלי הנשק - וע"י זה היה מחליש עוד יותר את כוחותיו בלילות.

מנשיה) קשה, או כמעט בלתי אפשרי, להפתיעו בהתקפה. לפני "מבצע דני" לא הצליחו התקפותינו על העיר רמלה ועל הכפר יהודיה. לעיר רמלה לא הגענו, ואשר לכפר יהודיה, נזרקה מתוכו היחידה שהחזיקה בו (יחידת אצ"ל) בהתקפת פתע של הלגיון. אבל הפיקוד הכללי על מבצע "דני" ידע לנצל את אי ההצלחות שלנו. הערכים היו בטוחים שבהמשך ההתקפות ילכו הכוחות היהודיים באותם הכיוונים בהם התחילו, ועל כן חיזקו וביצרו את שתי העמדות הנ"ל. אבל לרוב הפתעתם, לא באה ההתקפה המחודשת על העמדות אותן החזיקו, כי אם בוצעה על ידי תנועות נרחבות, שכתוצאתן נשארו העמדות והכוחות שהחזיקו בהן מוקפים. ההפתעה הזאת שברה את כוח התנגדותם לפני שנגעה בהם ממשית. בשעה שעוד לא נגמר הקרב על וילהלמה, נטשו מגניי יהודיה הערביים את עמדותיהם וכפרם, וניסו לברוח להרים, אבל רובם הושמדו על ידי יחידות ניידות שלנו, שסגרו את דרכי בריחתם. גורלה של רמלה ידוע.

כל מערכת הגנה משתדלת להבטיח את עצמה מהתקפת פתע, ישנם אף כלי הגנה מיוחדים שתפקידם אינו הגנה ממש, אלא מניעת הפתעות. כך הראדאר - בשימוש לגילוי אווירונים או אוניות האויב הוא, בעצם, "נשק נגד הפתעתי" כזה היה, בזמנו, גם תפקידו של הזרקור במערכת ההגנה של יישובינו. בשנים האחרונות של מלחמת העולם ניסו האנגלים לפתח אמצעי המגלה את התקרבות האויב: הם הזמינו בארצנו כלי זכוכית קטנטנים

("דמעות") ממולאים חומצה גפריתנית. התכנית הייתה לפזר מאות אלפים של מכלי-קט כאלו בשטחים שלפני עמדותיהם, וסביב לפזר פוטאש - כך שכאשר ידרוך מי שהוא על מיכל הזכוכית (שבגלל קטנותו לא ירגישו בו) תישבר הזכוכית, החומצה תפעל על הפוטאש, וסימן האש, שיעלה מהתלקחות זעירה שכזאת, יגלה את המתקרבים. גם זה אמצעי טיפוסי ממערכת האמצעים נגד הפתעה.

אכן, דבר המובן מעצמו הוא שהאמצעי העיקרי לשם שמירה עצמית ולשם יצירת האפשרות לפעול בהפתעה הוא המודיעין, על כל צורותיו ושלוחותיו. אלא שעל זאת מוטב לייחד את הדיבור בפעם אחרת, כעל נושא בפני עצמו.

נסכם נא סיכום ראשון: אין ההפתעה אמצעי אוניברסלי, כל-יכול ויפה לכל. אין היא "השומשומין" ("הסיזאם") הפותח את כל השערים. עם זאת, חייבת ההפתעה להיות חלק בלתי נפרד של ניהול קרב תכליתי. ההפתעה - כמעט בכל מקרה גורמת לחסכון בכוחות, על כן מאפשרת היא להשיג את התוצאות הדרושות, במאמץ קטן יותר, בהפעלת כוחות קטנים יותר וקורבנות מועטים. ההפתעה אפשרית בהגנה ובהתקפה כאחד, היא אותו הנופך שאותו מטעים המפקד המוכשר בנוסח שלו - או שעליו הוא מוסיף משלו. אכן, גם ליכולת כיצד להפתיע אפשר להתאמן, אבל דבר זה כרוך בפיתוחה של גמישות המחשבה: בעצם, אין כאן אימון, אלא טיפוח כשרון. על כן, הרי זו דרגת האימון הגבוהה ביותר.

חשיבה יצירתית שיטתית בצבא

רס"ן עמרי פדהצור¹



מערכות 443 (יוני 2012)

את המתודולוגיה המקובלת של סיעור מוחות בצוות כדי להציף רעיונות חדשים ומקוריים, אבל אם מעיין הרעיונות הפרטי של כל משתתף בסיעור המוחות יבש, אז גם צירוף של כמה מעיינות כאלה יחדיו לא יפיק נחל איתן.

בתחומים רבים בצבא - כמו אימון גופני או יכולת קליעה - יש משנה סדורה ומוכחת כיצד מלמדים את כללי הבסיס, כיצד ניתן לתרגל ומהי הדרך להגיע להישגים הנדרשים. מובן שיש חשיבות רבה בתחומים האלה לנתוני המוצא ולכישרון האישי, אבל ישנה חשיבות לא פחותה מכך ללימוד, לאימון ולתרגול המתמיד.

בתחום החשיבה היצירתית דומה שאין דרך, אין כלי עבודה מסודרים, וזו נותרה רק שאיפה מופשטת ותכונה חיובית שראוי להתברך בה, אבל לא ניתן לפתח אותה. מפקדים נועזים, שפתוחים לרעיונות חדשים ומעודדים חדשנות, הם ללא ספק סביבת גידול מתאימה וחיונית לרעיונות יצירתיים, אבל חסר דבר מה מהותי בשלב ההנבטה: השלב הראשוני שבו המפקד מתמודד עם הבעיה עצמה ולא עם הסביבה הביקורתית שתקבל או תדחה את הפתרון שהוא מציע.

המאמר הזה סוקר את הצורך בחשיבה יצירתית בצבא ומציע מודל פשוט ליישום שבעזרתו יכולים מפקדים לפתח את החשיבה היצירתית בתחום אחריותם.

הצורך בחשיבה יצירתית בצבא

השימוש בחשיבה יצירתית בצבא אינו נחלת העת החדשה. כבר במיתולוגיה היוונית מסופר על אודיסאוס שהשתמש בסוס עץ גדול וחלול כדי לחדור מבעד לחומות העיר טרויה. על פי הסיפור המפורסם, במשך עשר שנים ניסה אודיסאוס להביס את טרויה, אבל רק תכסיס הסוס הטרויאני הצליח להכניס אותו וקומץ מלוחמיו לתוך העיר המוקפת חומה.

תחבולה - לפי צה"ל - היא אחד מעשרת עקרונות המלחמה. אך חשיבה יצירתית בצבא היא הרבה מעבר לתחבולה, להונאה,

הדרישות ממפקדים "להיות יצירתיים" ו"לחשוב מחוץ לקופסה" הן אמירות נדושות, חלולות ושטחיות. מקובל לחשוב שחשיבה יצירתית היא מתת אלוהים - "או שיש לך את זה או שאין לך את זה". אך האמת היא שמדובר במיומנות שאותה ניתן ללמוד ולתרגל. המאמר סוקר את הצורך בחשיבה יצירתית ומציע דרכים פשוטות ליישומה בצבא

מבוא

אחת ההגדרות לחשיבה היא "פעילות מנטאלית שמעבדת מידע ויוצרת משמעות". כל אדם באשר הוא, ובוודאי שכל מפקד, נדרשים לחשוב. אבל עד כמה תוצרי החשיבה שלנו הם מקוריים, חדשניים ויצירתיים? עד כמה הפתרונות שאנחנו מציעים כעת דומים לסל הפתרונות המוכר לנו מהעבר ומההווה? עד כמה אנחנו חושבים בתבניות שגרתיות, ומה יכול לסייע לנו לחשוב "מחוץ לקופסה"?

חשיבה יצירתית מוגדרת "חשיבה שהתוצר שלה הוא רעיון מקורי ובעל ערך בהקשר נתון".¹ תוצר חשיבה ייחשב ליצירתי אם יש בו חידוש בהשוואה לתוצרי החשיבה הקיימים ואם הוא מועיל בהקשר נתון או מתאים לו.

הדרישות ממפקדים "להיות יצירתיים" ו"לחשוב מחוץ לקופסה" הן אמירות נדושות, חלולות ושטחיות: במרבית המקרים אין בידי המפקדים לא תהליך מוכר ולא כלי עבודה מוכחים כדי לגלות את הפתרונות היצירתיים לבעיה שניצבת בפניהם. רבים מכירים

¹ רס"ן עמרי פדהצור, מהנדס מכונות בחיל הים. המאמר זכה בפרס מפקד המכללות בתחרות המאמרים של פו"ם אפק, מחזור כ"ד.

² אדוארד דה בוננו, יצירתיות רצינית, מכון ברנקו וייס, ירושלים, 1996.

להטעיה, להסחה או להפתעה.³ חשיבה יצירתית יכולה להיות גם בפיתוח אמצעי לחימה לא שגרתיים, בהפעלה יצירתית של הכוחות בשדה הקרב ואפילו בתרגולות מקוריות של הלוחם הבודד. חשיבה יצירתית יכולה להיות גם בעבודות מטה ובמשימות אחרות שרחוקות משדה הקרב.

בספטמבר 2011 התקבצו עשרות פלסטינים סמוך למחסום קלנדיה וידו אבנים לעבר החיילים שניצבו שם. לכאורה, עוד אירוע מקומי של הפרת סדר שמתופל באמצעות גז מדמיע או כדורי גומי ועלול להידרדר לשימוש בנשק חם.

אולם בפעם היא השתמשו כוחות צה"ל באמצעי חדש לפיזור הפגנות - "צעקה" - שמשדר גלי קול בתדר בלתי נסבל לשמיעה. שניות בודדות לאחר הפעלת האמצעי התפזרו המפגינים לכל עבר והותירו את חיילי המחסום המומים מהאפקט המידי של המערכת. במקרה הזה הייתה היצירתיות בפיתוח הטכנולוגי הייחודי, אבל היצירתיות יכולה להיות, כאמור, גם באופן שבו מופעל הכוח ובתרגולות שעושה הלוחם הבודד: ב־1956 פיתח יאק נבו את התרגיל "חלוף אותי", שבו מטוס שנמצא בעמדת נחיתות בקרב אוויר מאט את מהירותו באופן חד ועושה "גלגול חבית". בעקבות זאת חולף המטוס הרודף על פני המטוס האיטי, והנרדף הופך לרודף: המטוס האיטי "מתיישב על זנבו" של המטוס המהיר בעמדה אידיאלית ליירוט. במשך השנים שעברו מאז, הפיל חיל האוויר הישראלי עשרות מטוסי אויב בעזרת התמרון הזה שביסודו משתמש בחיסרון והופך אותו ליתרון.⁴

יש בכוחם של הפתרונות המקוריים והיצירתיים לשנות את תמונת הקרב מהקצה אל הקצה, אבל מהיכן באים הפתרונות האלה? איך ניתן לחפש אותם ולמצוא אותם בהליך קבוע וסדור? האם יש תורה למציאת פתרונות יצירתיים, או שהסוד טמון רק במחם הסוער של פרועי הזקן ובורקי העיניים?

חשיבה יצירתית שיטתית

המושגים "שיטה" ו"יצירתיות" נראים סותרים במבט ראשון. לפי הדעה הרווחת, לא ניתן ללמד יצירתיות, ולכן גם לא תיתכן שיטה ביצירתיות: "או שיש לך את זה או שאין לך את זה". עוד מקובל להאמין שסדר ושיטתיות הם ההיפך המוחלט מיצירתיות, ולכן לא ניתן למצוא פתרון מקורי ויצירתי באמצעות תהליך מסודר ושיטתי. כל ניסיון התערבות חיצוני בתהליך היצירתי יגרום יותר נזק מתועלת.

אנשים רבים מקשרים את היצירתיות לאומנויות כמו ציור, פיסול או כתיבת שירה. אחרים רואים ביצירתיות נגזרת של

³ הונאה היא פעולה להחזרת מידע או רושם מנמתיים שתכליתם להשפיע על מושגי האויב ועל תפיסתו ולהביאו לידי הערכה מוטעית של המצב ולגרום לכך שיפעל באופן שגוי; הטעיה (או הסחה) הן פעולות אמיתיות שתכליתן להסתיר פעולות אחרות, להסיח את תשומת ליבו של האויב מגזרת המאמץ העיקרי ולהוליכו שולל; הפתעה היא פעולה שנוגדת את ציפיות האויב בנוגע לדרך הפעולה, לעיתויה, למקומה, לעוצמתה או לאמצעים שמופעלים בה; תכסיס הוא פעולה שמנצלת את נקודות התורפה של האויב או יוצרת אותן.

⁴ אהוד יונאי, עליונות אווירית - סיפורו של חיל האוויר הישראלי, כתר, 1995

שיגעון ומדמיינים בראשיהם שהאדם היצירתי הוא פרוע, משוגע ותימהוני (דמות "המדען המשוגע" כפי שמופיעה בסרטים מצוירים בטריולוגיית הסרטים "בחזרה לעתיד" של סטיבן שפילברג).

פרופ' היינריך אלטשולר, מדען יהודי-רוסי, ניסה במהלך המאה הקודמת לקרוא תיגר על ההנחות ועל האמונות האלה וחקר את הנושא לעומק. הוא ותלמידיו סרקו באופן יסודי ושיטתי יותר מ־200 אלף פטנטים והמצאות וניסו למצוא את הייחוד בכל פטנט, את המרכיב המיוחד שהפך את תוצר החשיבה ממהו שגרתו שדומה למוצרים שכבר קיימים למשהו ייחודי, מקורי ופורץ דרך. פרופ' אלטשולר הצליח לזקק מתוך מאות אלפי הפטנטים שסרק כ־40 עקרונות שהם, לדבריו, "הנוסחאות הסודיות ליצירתיות". כדי למצוא פתרונות מקוריים לבעיה נתונה - קובע אלטשולר - יש להפעיל את העקרונות האלה בזה אחר זה.

תורתו הראשונית של אלטשולר (שנקראת TRIZ) הייתה פריצת דרך משמעותית בחקר היצירתיות וזכתה למספר רב של גרסאות בעולם (כולל גרסה ישראלית - SIT). עם זאת, הבסיס לכל השיטות האלה הוא דומה: מוח האדם נדרש לעבד כמויות אדירות של מידע, ולכן הוא עובד לפי תבניות חשיבה ידועות מראש. מכיוון שהמוח שלנו חושב בתבניות, הנטייה הטבעית של כולנו היא לפתור בעיות על בסיס שיטת פתרון ידועה (לדוגמה: הפרות סדר פותרים באמצעות שימוש בגז מדמיע וכדורי גומי, כך קובעות הפקודות, זוהי התרגולת הידועה והמוכרת. אצל כל מפקד זוטרי בשטח קיימת תבנית החשיבה הזאת בראש, וכשהוא נדרש לתת פתרון להפרת סדר, הוא משתמש בתבנית הזאת).

חשיבה יצירתית שיטתית מנסה לנתק את החושב מתבניות החשיבה הידועות מראש ומנתבת אותו לתבניות חשיבה יצירתיות שכבר הוכח בעבר כי תרמו למציאת מאות אלפי פטנטים. באופן הזה כל אחד מסוגל להפוך למעיין שופע של רעיונות. כאשר אנשים שמימנים בחשיבה יצירתית נפגשים לסיעור מוחות בצוות, ניתן לצרף את כל המעיינות הבודדים לנהר שוצף וגועש של רעיונות.

מאז שפרופ' אלטשולר פרסם את מחקרו ניסו רבים לבדוק את ישימות החשיבה היצירתית השיטתית לא רק בתחום הטכני אלא גם בתחומים רבים אחרים ובהם פרסום, שיווק, פיתוח מוצרים חדשים, ניהול סיכונים, כלכלה, שוק ההון ופתרון בעיות ארגוניות שונות. התברר שחלקים גדולים מאותה המתודולוגיה, שיועדה בתחילה בעיקר ליזמות טכנולוגית ולמציאת פטנטים, יעילים לא פחות לתחומים רבים אחרים שבהם נדרשה חשיבה מקורית ופורצת דרך.

פירוט של כלי החשיבה היצירתית השיטתית לצורכי הצבא

בפסקאות הבאות מוצגים כמה עקרונות בסיסים של חשיבה יצירתית שיטתית בצירוף תיאור של כמה דרכים ליישום בשדה הקרב ובתהליכי מטה שונים בתחום של בניין הכוח (מדובר הן

עיקרון ההחסרה

על פי העיקרון הזה, יש להפריד - או אף להסיר - מהמערכת את אחד החלקים (או את אחת התכונות שלה). יש להבדיל בין העיקרון הקודם, שבו מחלקים את השלם לחלקים קטנים וזהים לעיקרון הזה שבו מפרידים את השלם לחלקים שונים ומוותרים מראש על אחד מהם כדי לקבל מערכת אחרת או מוצר אחר בעלי יתרונות שלא היו במוצר המקורי (לדוגמה: כשכל יצרני האלקטרוניקה הבידורית התחרו ביניהם למי יש נגן MP3 בעל מסך יותר גדול, צבעוני יותר ואיכותי יותר, הפתיעה חברת אפל והייתה את השוק באמצעות נגן MP3 קטן מאוד ללא מסך בכלל. הנגן הזה הפך ללהיט עולמי. המכירות של המוצר החדש הוכיחו שבמקרה הזה פחות זה בהחלט יותר, ושרבים מאוד מהלקוחות מעדיפים נגן בסיסי קטן וקל על פני נגן גדול, משוכלל ורווי בפונקציות).

הנה כמה דוגמאות להחסרה בשדה הקרב: מטנן המרכבה החסירו את הצריח וקיבלו את הנמ"ר - נגמ"ש שמבוסס על טנק המרכבה וכולל יתרונות רבים - במיוחד בתחום השרידות של הכוח הלוחם. מרובה הסער הוותיק M16 החסירו את כוונות הברזל המקוריות ואת ידית הנשיאה וקיבלו גרסה שמתאימה טוב יותר להתקנת אמצעים אופטיים מתקדמים.

המהנדס האוסטרי גסטון גלוק שבר את כל המוסכמות שהיו בתחום האקדחים עד לתקופתו: הוא תכנן אקדח מחסנית שממנו הוא החסיר את הנצרה. לימים הפך האקדח המהפכני שיצר (גלוק 17) לנמכר ביותר בעולם בכל הזמנים.

דוגמה נוספת להחסרה מהפכנית - שעדיין אינה בשלה לחלוטין מהבחינה הטכנולוגית אבל טומנת בחובה יתרונות לא מעטים בשדה הקרב - היא הווייתור על אבק השריפה לירי פגזים מטנקים, מתותחים ומאוניות. את הפגזים יאיץ בקנה תותח אלקטרומגנטי. כתוצאה מכך יפחת משקל הפגזים באופן משמעותי (ולכן יהיה קל יותר לשנע אותם ולהטעינם), ואחסנתם בטנקים או באוניות תהיה בטוחה הרבה יותר. והעיקר: מספר הפגזים שניתן יהיה לאחסן על כל פלטפורמה יהיה גדול יותר, או, לחלופין, ניתן יהיה להפחית את גודלן ואת משקלן של הפלטפורמות. אפשרות נוספת היא שנפח האחסנה יוקצה בחלקו לשימושים אחרים.

ברור שאם מפרקים את המערכת השלמה לחלקים, בוחנים בשיטתיות חלק אחרי חלק ומנסים לראות מה יקרה אם נחסיר אותו, אז בהרבה מקרים נקבל מערכת שבמבט ראשון כלל לא עובדת נראית חסרת שימוש. אולם אסור לפסול את התוצאה על הסף, חובה לנסות לראות כיצד ניתן, למרות ההחסרה הפרועה, למצות מהמערכת החדשה שימושים ויתרונות שלא היו במערכת המקורית. טיבה של החשיבה היצירתית השיטתית שהיא מנתבת את החשיבה הכללית והרחבה למספר רב של תחומי חיפוש צרים יותר, שנראים במבט ראשון תלושים מהמציאות, אבל כבר הוכח בעבר שהפתרונות היצירתיים מסתתרים בהם, ולכן בדיוק שם צריך לחפשם.



לוחמי צה"ל בקסבה של שכם, "חומת מגן" 2002: אפשר לחלק את הכוח הצבאי הגדול למספר רב של כוחות קטנים שינועו בשטח בתמרון מבוזר

בדרכים שנוסו בעבר והיו חדשניות ויצירתיות מאוד בעת שהופעלו לראשונה והן בדרכים אחרות, שלמיטב ידיעתי טרם נוסו או טרם הבשילו מהבחינה הטכנולוגית). יש לציין שאין כוונת המאמר להעדיף באופן גורף את דרכי הפעולה המפורטות בהמשך על פני דרכי פעולה אחרות אלא רק להמחיש את אופן השימוש בכלים ובמתודולוגיה של חשיבה יצירתית שיטתית.

עיקרון החלוקה

על פי העיקרון הזה יש לחלק כל נושא, שבנוגע אליו מחפשים פתרון, לחלקים עצמאיים. במילים אחרות: הנושא הנידון צריך להיות בר חלוקה, ויש להגדיל ככל האפשר את מידת החלוקה שלו. בבסיס העיקרון הזה עומדת ההנחה שלעיתים סכום החלקים עולה על השלם או לפחות מגולמים בהם יתרונות מסוימים שאין לשלם. כך, למשל, אפשר לחלק פצצה גדולה לעשרות ולמאות פצצות מצרר קטנטנות (שיעילות יותר נגד כוחות חי"ר שפזורים בשטח), ואפשר לחלק את הכוח הצבאי הגדול למספר רב של כוחות קטנים שינועו בשטח בתמרון מבוזר (ראו, למשל, את ההצלחה המרשימה של צה"ל בלחימה בקסבה של שכם במבצע "חומת מגן" ב' 2002).

דוגמה נוספת לעיקרון החלוקה: ניתן לחלק את הראש הקרבי של טיל בליסטי לכמה חלקים כדי להקטין את יכולת היירוט של המתגונן. כמו כן ניתן לפזר את מאגרי התחמושת, הדלק והנשק של צה"ל למספר רב של אתרי משנה במקום להשקיע הון במיגון המחסנים המרכזיים מפני איומי האויב.

פיקוד העורף הציע לחלק את ההתרעה האזורית על נפילת רקטות, שנעשית באמצעות צפירה או כריזה, לאלפי התרעות אישיות באמצעות מסרונים לטלפונים הסלולאריים. כך ניתן להגדיל את הסיכוי שהאזרח יקבל את ההתרעה בזמן וישמע להוראות של פיקוד העורף.

עיקרון ההכפלה

על פי העיקרון הזה ניתן להכפיל חלקים או פונקציות במערכת כדי להגיע לפתרונות יצירתיים (לדוגמה: איך מודדים במדויק עובי של דף נייר בודד בעזרת סרגל? מצרפים אלף ניירות ביחד ומחלקים את הקריאה שהתקבלה בסרגל באלף).

שתי מאות לפני הספירה, במהלך מצור של ספינות הצי הרומי על העיר היוונית סירקוז, פנו תושבי העיר לארכימדס, איש מדע שהיה תושב העיר, וביקשו ממנו שימצא דרך לסלק את ספינות הצי הרומי. ארכימדס הורה לתושבי העיר להגיע לחוף עם מראות, ולפי פקודתו הם מיקדו את קרני השמש אל נקודה מסוימת באחת מספינות האויב ולאחר מכן לעבור אל הספינות האחרות. בתוך זמן לא רב עלה באש כל צי האויב. חישובים שנעשו בעת החדשה כדי להוכיח או לשלול את אמיתות הסיפור העלו כי אכן ניתן בעזרת 500 מראות בשטח של מטר רבוע להצית מפרשים ממרחק רב.⁵ עיקרון ההכפלה מבוסס על כך שהאפקט של הרבים שונה לעיתים באופן מהותי מהאפקט של היחיד. כך, למשל, מראה אחת רק תסנוור, אבל מאה מראות יציתו את המפרש (תוצאה שהיא שונה לחלוטין).

הכפלה יכולה לבוא לידי ביטוי לא רק בפיתוח אמצעי לחימה אלא גם באופן השימוש בהם: כדי לשפר את הסיכוי לפגוע במטרות באמצעות צלף ניתן לצרף כמה צלפים ביחד ולהורות להם לירות לעבר מטרה אחת בו־זמנית על פי פקודה אחת. דוגמה נוספת: ניתן להרוות את מערכת ההגנה המתוחכמת של ספינת קרב באמצעות שיגור בו־זמני של טילים מיושנים רבים ממספר רב של כיוונים - ובכך להקטין באופן משמעותי את יכולתה של הספינה להתמודד עם האיום.

באגף כוח האדם זיהו כמה בתי ספר בארץ שבהם שיעור ההתייצבות למבדקים לפני הגיוס היה נמוך במיוחד. מועמד לשירות ביטחון שכלל אינו מגיע למבדקים אינו בר גיוס. במקום להתמודד עם כל מועמד בנפרד החליטו באגף כוח אדם להתמודד עם כל המועמדים ביחד: בתהליך חדש שנקרא "צו בית ספרי" זימנו את כל תלמידי בית הספר למבדקים באותו היום וכך השיגו שיפור של עשרות אחוזים בהתייצבות בני הנוער למבדקים.

עיקרון החיבור

על פי העיקרון הזה, כדי לקבל פתרונות מקוריים ויצירתיים יש לחבר יחד אובייקטים שונים שיש טעם והיגיון להכליל אותם במערכת אחת (לדוגמה: ניתן ואף רצוי לחבר מחק קטן לקצה העיפרון, אבל אין שום סיבה היגיונית לחבר מחק לקצה המספריים. בתחום הצבאי ניתן ורצוי לחבר פנס לנשק, אבל אין שום טעם לחבר את הפנס לנעליים).

ועוד בתחום הצבאי: כבר לפני שנים רבות חיברו את מערכת

⁵ אלכסנדר צ' רנובלסקי, חשיבה המצאתית שיטתית ופתרון בעיות טכנולוגיות, קרונוברג, תל-אביב, 1997.

הקשר לקסדה (במקום שיהיו לטייס או לטנקיסט אוזניות נפרדות מהקסדה), ושנים מאוחר יותר חיברו לקסדת הטייס גם את תצוגת הנתונים החיוניים ביותר ואת האפשרות לכוון באמצעותה את מערכות הנשק (המצאה מהפכנית ופורצת גבולות באותם הימים). בחיל-הים חיברו את אפודי המגן המסורתיים לחגורות ההצלה כדי לקבל מוצר אחד שגם מציף את החייל במקרה של נפילה לים וגם מגן עליו מרסיסים במקרה של פיצוץ סמוך.

ניתן למנות עוד דוגמאות רבות ומגוונות לחיבורים שכבר נעשו בעבר, אבל הנה דוגמה לחיבור מקורי שטרם מומש: ניתן לחבר מידע רפואי חיוני, כמו סוג דם ורגישות לתרופות, למידע שרשום כעת על הדסקיה (שם ומספר אישי) כדי לקבל ערך מוסף אמיתי בעת טיפול רפואי בחייל פצוע ומחוסר הכרה.

הקו המנחה במימושו של עיקרון החיבור הוא לאחד במסגרת מערכת אחת כמה חלקים שהיו קודם לכן בנפרד, אך השימוש בהם נעשה בדרך כלל באמצעות מפעיל אחד ובאותן הנסיבות.

עיקרון ההיפוך

על פי העיקרון הזה, יש להפוך את האובייקט פיזית או להפוך את יחסי הגומלין בתוך המערכת או לעשות את הפעולה ההפוכה במקום הפעולה המתבקשת על פי תנאי הבעיה (לדוגמה: בקבוק קטשופ שעומד על הראש, מושבי ילדים שמותקנים הפוך מכיוון הנסיעה או מקרר הפוך שבו המקפיא נמצא למטה והמקרר נמצא למעלה).

הנה שתי דוגמאות למימושו של עיקרון ההיפוך בתחום הצבאי: היפוך מעיל הטייסים, שצבעו החיצוני ירוק־זית, לאחר נטישת מטוס כדי שהבטנה הכתומה תבלוט כלפי חוץ ותסייע לכוחות החילוץ לאתר את הטייס. היפוך - על פי הצורך - של רשת הסוואה דו־צדדית מכיוון שצד אחד שלה הוא בעל גוון ירוק כהה והצד האחר - בעל גוון חום־מדברי. ננצל את הדוגמה הזאת כדי להסביר רעיון נוסף, שהופך את הפתרון המוצע ליצירתי - רעיון "העולם הסגור". לפי הרעיון הזה, פתרון ייחשב ליצירתי ופשוט אם הגענו אליו באמצעות אותם המרכיבים המקוריים שהיו בבעיה הנתונה ולא הוספו מרכיבים חדשים.

בדוגמה שניתנה לעיל - הוספת מעיל רוח דק בצבע כתום לציוד החילוץ של הטייס כדי שיהיה מענה לשעת חירום תיחשב לפתרון בלתי יצירתי בעליל. רעיון העולם הסגור מיועד לנווט את המחשבה למיציא מלא ויעיל של המרכיבים הקיימים לפני שפונים להוספת מרכיבים חדשים למערכת - פעולה שבאופן אוטומטי מסבכת את הפתרון ומייקרת אותו.

היפוך אין פירושו רק לקחת את המערכת ולהפוך אותה אלא גם להפוך את יחסי הגומלין בתוך המערכת או לפעול הפוך מהנדרש. לדוגמה: במקום לעמוד בתוך המוצב ולחפש את נקודות התורפה בהגנה, יש לעמוד פיזית מחוץ למוצב ולחפש דרכים מוצלחות להתקפה. דוגמה נוספת: טייס שנחת על נושאת מטוסים נדרש בעת הנגיעה בסיפון דווקא להאיץ בכוח מלא ולא לבלום כדי להיות



מנהרה להברחת אמל"ח שנחשפה על גבול רצועת עזה: העברת הלחימה לתוך התת־קרקעי היא יישום של אחד מעקרונות החשיבה היצירתית - המעבר מממד לממד

המובילים של החשיבה היצירתית, אבל בתחום הצבאי הוא דומיננטי מאוד משום שהוא מקור לאין ספור תחבולות. וכבר הזכר הסוס הטרויאני בהקשר הזה.

כמה מפיגועי הטרור הקשים ביותר שידעה ישראל בשנות ה־70, דוגמת מלון סבוי ואוטובוס הדמים, החלו מאוניות סוחר גדולות שהפליגו בקרבת החוף והוציאו מקרבן סירות גומי קטנות ובהן מחבלים ואמצעי לחימה.

בספר "סירת מטכ"ל" מסופר על עמוד טלפון שגרתי שמוצג כעת במוזיאון המלחמה המצרי בקהיר. עמוד הטלפון הזה, שהוא קורת עץ מסיבית באורך שישה מטרים, דומה חיצונית לכל עמוד אחר, אלא שהוא חלול ונשא בתוכו - לטענת המצרים - ציוד תקשורת והאזנה שאותו התקינה לכאורה ישראל כדי לצותת לתקשורת המצרית לפני מלחמת יום הכיפורים.

כך נעזרים בעקרונות החשיבה היצירתית

ארבעת העקרונות הראשונים שפורטו לעיל הם בעצם ארבע הפעולות החשבון הבסיסיות - חיבור (+), חיסור (-), כפל (*) וחילוק (/) - ואף שהם נראים במבט ראשון מאוד טריוויאליים, הרי שכבר הוכח שניתן למצוא באמצעותם צירופים לא שגורתיים ופתרונות יצירתיים. ארבעת העקרונות שלאחר מכן הם סוג של מניפולציה מאולצת בנתוני הבעיה: להפוך את המערכת בכוח ולהתבונן בתוצאות, לקחת את המערכת מממד אחד לממד אחר, לבחון את היתרונות ואת החסרונות המובנים במערכת ולנסות להפיק מהם את הפתרון לבעיה.

כדי להפיק את המרב מהשימוש בעקרונות האלה ולמצוא מספר רב של פתרונות יצירתיים יש לנתב את החשיבה ממרחב אין סופי של אפיקי מחשבה אקראיים למענה על כמה שאלות ממוקדות:

- מה יקרה אם נחלק את המערכת הגדולה לכמה חלקים קטנים וזהים?
- מה אפשר להכפיל במערכת?

מוכן להמראה חוזרת אם וו העצירה לא נתפס באחד מכבלי העצירה המתוחים לרוחב המסלול.

העיקרון של שינוי הממד

על פי העיקרון הזה, יש לעבור מחד־ממד לדו־ממד ומדו־ממד לתלת־ממד ולהיפך. לדוגמה: כתב ברייל שהופך טקסט דו־ממדי לתלת־ממדי ובכך מאפשר לעיוורים לקרוא באמצעות מישוש. דוגמה נוספת: הפיכת פסי השוליים הצהובים בכבישים המהירים מדו־ממדיים לתלת־ממדיים כדי לגרום לרכב שסוטה הצידה לרעוד ולהרעיש. הרעידות והרעשים האלה אמורים להעיר נהגים שנרדמו רגע לפני שהם מתהפכים בשולי הכביש. באמצעות העיקרון של שינוי הממד ניתן להתמודד עם בעיות התחבורה של ימינו. למשל: להעביר את התנועה בערים הגדולות אל מתחת לפני הקרקע (רכבות תחתיות).

חלק ניכר מההתמודדות של צה"ל עם החמאס ועם החיזבאללה מתקיים כיום בתווך התת־קרקעי (לוחמת המנהרות). אשר לתווך התתימי - ידוע שהאויב הגדול של הצוללות הוא המסוק, שכלל אינו מנסה להתמודד עימן במים, שבהם יש להן יתרון מובהק, אלא דווקא בממד האוויר - בעזרת סונאר שנגרר במים וטורפדו.

העיקרון של הפיכת החיסרון ליתרון

על פי העיקרון הזה, יש לעשות שימוש בשורש הבעיה כדי שישמש מקור לפתרון יצירתי (לדוגמה: מנוע המכונית מרעיש מטבעו, וכל יצרני המכוניות משקיעים מאמץ רב כדי להשקיעו ככל האפשר. יצרני מכוניות הספורט, לעומת זאת, משתמשים בחיסרון ומתעלים את גזי הפליטה לתוך אגוזים מיוחדים כדי שיעניקו לרכב חתימת קול ייחודית. בכך הם הופכים את החיסרון ליתרון).

קודם לכן הוצג התמרון האווירי "חלוף אות", שהוא דוגמה מובהקת להפיכת חיסרון ליתרון. בהחלט ניתן לחשוב על עוד חסרונות בתחום הצבאי שניתן להפוך ליתרונות. למשל, אם מודיעין האויב מסוגל להאזין לרשת הקשר של כוחותינו, הרי שניתן להשתמש בחיסרון הזה כדי ליצור מצג שווא והונאה.

באחרונה פורסם שאגף המודיעין - שלרוב מגייס בני נוער בעלי יכולת גבוהה בתחום הלימודים - מחפש לכמה תפקידים מיוחדים דווקא בני נוער שסובלים מהפרעות קשב וריכוז כדי "לחשוב אחרת" ולהגיע לפתרונות יצירתיים ומקוריים.⁶ גם במקרה הזה משתמשים בבעיה כך שתהיה מקור לפתרון והופכים חיסרון ליתרון.

עיקרון הבבושקה

על פי העיקרון הזה יש להכניס חלק בתוך חלק - בדומה לבובות העץ המפורסמות מרוסיה או בדומה לאופן שבו נפרסת ומתקפלת אנטנה טלסקופית. העיקרון הזה אינו נמנה עם העקרונות

⁶ אחיקם משה דוד, "לאגף המודיעין דרושים: נוטלי ריטלין", אתר מעריב NRG, 20 ביוני 2011.



הערכה מהירה מדי של רעיונות עלולה לפסול אפשרויות מוצלחות. מהטעמים האלה ראוי לתת לרעיונות לזרום ללא דברי ביקורת או שבח ולדחות את הניתוח ואת השיפוט למועד מאוחר יותר, כאשר יש בידנינו מכלול מלא ועשיר של אפשרויות.

רצוי ונכון לאמץ את הכללים האלה גם כשעושים שימוש בכלי החשיבה היצירתית השיטתית שהוצגו לעיל, ובהם חילוק, הכפלה, חיבור, חיסור והיפוך. הכמות והמגוון מולידים איכות, שכן כל רעיון או צירוף של רעיונות עשויים לשמש קרש קפיצה לאפשרויות חדשות, אחרות.

אחד הממצאים החשובים ביותר של המחקר המדעי בתחום היצירתיות הוא שאין הבדל בין אנשים יצירתיים לאנשים רגילים בכל הנוגע לשיעור הרעיונות הטובים מתוך סך כל הרעיונות שהם הוגים. ההבדל הוא שאנשים יצירתיים עובדים קשה יותר ולכן מעלים יותר רעיונות.⁸ המחקר המדעי בתחום הזה ניפץ מיתוס ותיק נוסף: מתברר שבניגוד לסיפורים המפורסמים על ארכימדס ועל ניוטון, שגילו את תגליותיהם בהבזק אחד של הארה, בדרך כלל הרעיונות היצירתיים אינם תולדה של מקריות אלא של עבודה קשה במשך זמן רב.

- האם התוצאה תהיה טובה יותר רק בשיעור ההכפלה, או שמתקבל שינוי מהפכני שהופך את הקערה על פיה?
- מה יקרה אם ניקח את אחד החלקים במערכת ונסיר אותו? האם ההחסרה תהפוך את המוצר ללא שימושי לחלוטין, או שההחסרה רק תפתח לנו את הצוהר לאפשרויות חדשות ומקוריות?
- אילו חלקים, שמופיעים בשגרה בנפרד, ניתן לחבר למערכת אחת שכן אותו המפעיל משתמש בהם ובאותן הנסיבות?
- מה יקרה אם נחשוב לגובה ואם נעביר את הבעיה לתלת־ממד או למפלס אחר?
- מהם החסרונות של המערכת ואיך כל אחד מהם יכול לשמש אותי לצורך הפתרון?
- האם אני יכול להכניס דבר בתוך דבר כדי לקבל תוצאה יצירתית? תורת החשיבה היצירתית השיטתית המקורית כוללת כ־40 עקרונות, וקצרה היריעה מלפרט את כולם ולהציג את הישימות של כל אחד ואחד מהם בשדה הקרב. המדגם החלקי שהוצג כאן נועד בעיקר כדי לגרות את הדמיון ולהציג את הישימות של חשיבה יצירתית שיטתית גם במישור הצבאי.

כמה מהכללים החשובים ביותר בשיעור המוחות - כפי שהגדיר אותם אלכס אוסבורן, מפתח הטכניקה הזאת של חשיבה קבוצתית - הם "זרימה חופשית של רעיונות", כולל הפרועים והאוויליים ביותר, והשיעור השיפוט, שכן השיפוט בולם את השטף וחמור מכך:

⁸ י' גולדברג, ד' מזורסקי, וס' סלומון, למה לא חשבתי על זה קודם? אנטומיה של מוצרים מצליחים, הוצאת SIT - חשיבה המצאתית שיטתית, 1999.

ניתוח מקרה של חשיבה יצירתית בשדה הקרב: תרגיל מילניום צ'לנג' 2002

עדות יוצאת דופן ליעילות החשיבה היצירתית בשדה הקרב התקבלה בתרגיל מילניום צ'לנג' 2002 - התרגיל הצבאי הגדול ביותר בהיסטוריה. התרגיל הזה עלה 250 מיליון דולר וכלל תמרון ימי ואווירי נרחב בהשתתפות 13,500 חיילים ב־17 זירות לחימה שונות וכן סימולציות ממוחשבות. התרגיל דימה לחימה של "הצי הכחול" האמריקני, נגד "הצי האדום" המזרח תיכוני (שדמה במאפייניו, פחות או יותר, לצי של עיראק באותה העת ולצי של איראן).

בראש הכוח האדום הוצב גנרל פול ואן־ריפה, קצין מרינס ותיק שפרש משירות סדיר ב־1997 אחרי 41 שנות שירות. הכוח האדום היה קטן פי כמה מהכוח הכחול ונוסף על כך סבל מנחיתות טכנולוגית יוצאת דופן בהשוואה לפאר הטכנולוגיה המתקדמת שהציבו האמריקנים בספינות הכוח הכחול.

גנרל ואן־ריפה הפך את החיסרון הטכנולוגי ליתרון ונמנע מלהשתמש במערכות הקשר המיושנות שהיו ברשותו, במקומן הוא השתמש בשליחים על אופנועים כדי להעביר את פקודות התקיפה ללוחמי הקו הראשון והשתמש באיתות אור, טכנולוגיה של מלחמת העולם הראשונה, כדי להזניק מטוסים לאוויר ללא שימוש במערכות קשר (עיקרון ההחסרה).

הכוח האדום, שכלל ספינות ומטוסי קרב מיושנים מאוד, השתמש בטכניקה של שיגור בוזמני של כמה טילים מהדורות הקודמים כדי להטביע כבר במכת הפתיחה של התרגיל את מרבית הצי הכחול: עשר משחתות, חמש מתוך שש ספינות אמפיביות ונושאת מטוסים על כל הכוח האווירי שהיא נשאה על סיפונה! כדי להשלים את המהלומה המוחצת שלח גנרל ואן־ריפה מספר רב של סירות מהירות, חלקן במסווה אזרחי תמים וחלקן סירות נפץ עם מתאבדים, והטביע חלק ניכר מכלי השיט ששרדו את מכת הפתיחה.

הצלחה כזאת בקרב אמיתי הייתה מביאה למותם של 20 אלף חיילים אמריקנים והופכת לאסון גדול הרבה יותר מהמתקפה של היפנים על פרל הרבור. מייד אחרי התבוסה הווירטואלית הוחזרו לתרגיל הספינות הטבועות של הכוח הכחול, ולגנרל ואן־ריפה הוכתבו כללי משחק חדשים שנועדו לרסן את "היצירתיות המופרזת" שלו. בתגובה הוא עזב את התרגיל בטריקת דלת ויצר שערווייה תקשורתית בצי ומחוצה לו.

הצייר והפסל המפורסם אנרי מאטיס אמר ש"אין דבר קשה יותר לצייר יצירתי מאשר לצייר ורד, כי כדי לעשות זאת הוא חייב לשכוח את כל הוורדים שצוירו מעולם". זה בדיוק מה שעשה גנרל ואן־ריפה כשעמד בראש הכוח האדום: הוא שכח לחלוטין את המתכונת המוכרת של הקרב המודרני והשתמש בעיקר בכלים של

חשיבה יצירתית כדי להביס את הכוח הכחול. הרקע האישי שלו - הוא היה קצין מרינס ולא מפקד של כלי שיט - מנע ממנו להתקבע בתוך תבניות חשיבה מוכרות בתחום הלוחמה הימית. מכך ניתן להסיק שרצוי להוסיף לקבוצות חשיבה מרכיבים שונים כדי להשיג פריצת הדרך בתחום המבצעי.

גנרל ואן־ריפה התעקש להפוך את נקודת המוצא הנמוכה מבחינה טכנולוגית ליתרון מבצעי, ובפועל, למרות טכנולוגיית העילית האמריקנית בתחום המודיעין האלקטרוני, כל הקשר שלו היה חסין לחלוטין מפני שיבושים ולא נקלט כלל אצל הצד האחר (במבחן התוצאה זה עדיף על פני כל טכנולוגיה מודרנית של הצפנה). נוסף על כך, הכוח האדום הרווה לחלוטין את מערכות ההגנה של האויב גם במכת הפתיחה וגם בתקיפה השנייה על פי עיקרון ההכפלה והשאיר אותו חסר מענה.

ההשוואה לסיפור דוד וגוליית מתבקשת, אבל בתרגיל מילניום צ'לנג' 2002 לא מדובר היה בהצלחה חד־פעמית עתירת מזל אלא במאמץ שיטתי, מחושב ומתוכנן עד הפרט האחרון (מאמץ שעלותו - במונחי כסף וזמן - זניחה לעומת התועלת הרבה שהביא).

למי שחושב שתוצאה כזאת אינה אפשרית כיום יש להזכיר שהתרגיל הזה נערך בעידן הנוכחי, לפני 10 שנים, עם פחות או יותר אותם כלי שיט, כלי טיס ואמצעי לחימה שנמצאים כעת בשימוש.

כלל ידוע הוא, שאם רוצים להציף במהלך סיעור מוחות רעיונות מקוריים, חדשניים ופורצי גבולות, יש לשבור את האחידות ולצרף לקבוצה אנשים בעלי רקע שונה, השכלה שונה וניסיון שונה בצבא או מחוצה לו, שכן השונות תורמת רבות ליצירתיות של הקבוצה כולה.

בהקשר הזה ראוי להדגיש שוב, שגנרל פול ואן־ריפה כלל לא היה מנוסה בפקוד על כלי שיט אלא היה קצין מרינס. ככל הנראה, אילו היה משרת במשך עשרות שנים על ספינות השטח של צי ארה"ב, הוא היה מיישם בתרגיל את צורת הקרב הקלסית שלמד ותרגל ולא פורץ דרך כפי שעשה בפועל.

סיכום

צה"ל משקיע משאבים אדירים כדי ליצור לעצמו יתרון כמותי ואיכותי. המשאבים האלה משמשים בעיקר למחקר ולפיתוח, להצטיידות במיטב אמצעי הלחימה ולאיימונים. אם רק קמטוץ מכל המשאבים האלה - בעיקר של זמן ולא של כסף - יושקע כהלכה בפיתוח חשיבה יצירתית שיטתית, יהיה זה מכפיל כוח לטכנולוגיה ומנוף לניצחון בשדה בקרב.

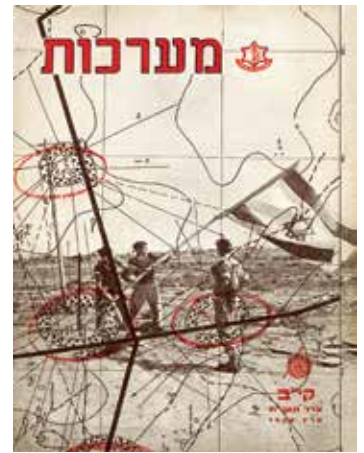
כלי העבודה הרבים של החשיבה היצירתית השיטתית סוללים למפקדים שמעוניינים בכך דרך ברורה למציאת פתרונות יצירתיים. השימוש בכלי העבודה האלה יעיל הרבה יותר מלחזור על המנטרה "יש לחשוב מחוץ לקופסה" שעוד לא הולידה שום רעיון יצירתי בצבא או מחוצה לו.

⁹ Julian Borgor, "War Game was Fixed to Ensure American Victory, Claims General", *The Guardian*, 21.8.2002

מפנקסו של מג"ד

טיפוח מפקדים צעירים

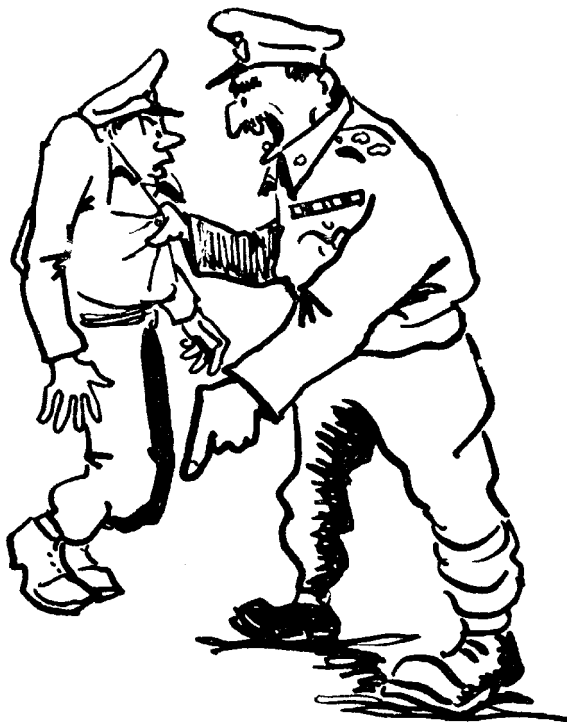
סא"ל מאיר פעיל¹



מערכות קי"ב (112) (מארס 1958)

ערב אחד מצאתי את עצמי נתון בוויכוח סוער עם סגן מפקד החטיבה ועם קצין השלישות, במפקדת החטיבה. נושא הוויכוח: "כיצד לנהוג בקצינים צעירים אשר נתפסים בשגיאה בעבודתם?" אני טוען כי המפקדים הבכירים חייבים לחנכם ולטפחם בסבלנות, והם טוענים שיש לנקוט מידת הדין ולהעניש בקפדנות. בין כה וכה התחלנו להביא ראיות והוכחות מספרים צבאיים שונים, עד שהגענו ל"אנשי פנפילוב". הניחו לי חבריי "על השולחן" את דוגמת הקצין הצעיר ברודני ש"נופנף" על ידי המג"ד מיד לאחר שעשה את הביזיון במוצב החוץ שלו...

כעבור מספר ימים, כאשר קיבלתי את הפיקוד על הגדוד, קראתי אלי את הקצין הצעיר והוכחתי לו כי הוא בחור מוכשר, אלא שאינו מפעיל את כישורונותיו מחמת עצלנות מופרזת. הודעתי לו שאני מוכן לחסל את הפרשה ולתת לו פיקוד על מחלקה חדשה למען יוכיח את עצמו ואת יכולתו. הוא הסכים לקבל את המחלקה ונשלח למוצב חוץ מרוחק.



היו אלה הימים הראשונים לכהונתי כמג"ד, ולא יכולתי עדיין להשתמש בניסיוני הטרי והרענן. גאלצתי אפוא להשיב למתווכחי בספור מעשה מאותו "אנשי פנפילוב". הזכרתי להם את מה שאמר הגנרל פנפילוב למג"ד בעניין ברודני משנפגש עימו בוולוקולמסק כעבור מספר ימים. "ובכלל, חבר מומישאולי, בלא הכרח קיצוני אין צורך להעביר אנשים מכהונה לכהונה. החייל מתרגל למפקדו ממש כמו לרובהו..." ("אנשי פנפילוב", עמוד 336, מהדורת תש"ו). והקצין המודח הוחזר ליחידתו. כל הפלוגתא, שנשתיימה כמובן בתיקו, התפתחה בגלל מעשה שהתחיל מספר ימים לפני שקיבלתי את הפיקוד על הגדוד. הגדוד היה אחראי לגזרת הגנה אי שם בנגב, ואנוכי הייתי עסוק בלימוד בעיות הגדוד ובהכרת מפקדי המשנה. באחד הימים עם שחר יצאו הקמב"ץ והרס"ג ממפקדת הגדוד כדי לבדוק את הכוננות באחד המוצבים הקדמיים. מפקד אותו מוצב היה קצין צעיר שהגיע כחודשיים קודם לכן מקורס קצינים. בביקורתם זו מצאו הקמב"ץ והרס"ג מספר דברים קטנים שלא היו כשורה. הם חזרו ודיוחו את הדבר למג"ד. המג"ד הדיח מיד את הקצין מתפקידו. אחר כך הזמין אותו המג"ד אליו והודיעו כי הוא יועמד בפני בית דין צבאי באשמת הזנחה במילוי תפקידו "נוכח פני אויב". בעוד הקצין מסתובב כסהרורי במפקדה העיקרית של הגדוד, התנפל עליו הסמג"ד בצעקות שיסתלק מיד למפקדה העורפית וימתין שם לבאות.

¹ אלים (מיל) מאיר פעיל, היה היסטוריון צבאי, חבר כנסת ופעיל שמאל ישראלי.



קצין צעיר זה הוא שעורר את הוויכוח שהזכרתי בראשית דבריי. באותו ערב יכולתי, לצערי הרב, להביא רק ראיות מתחום ההיגיון והניסיון הכללי שהיה לי בעבר. כדי לתמוך בהנחותיי נאלצתי להסתמך אז על הדוגמה מ"אנשי פנפילוב". לאחר תקופה של מספר חודשים יכולתי כבר לציין בסיפוק כי הקצין הנ"ל, שעמד כבר על סף בית הדין באשמת הזנחה במילוי תפקידו נוכח פני אויב, הוכיח את עצמו כאחד הקצינים המעולים שבגדוד.

*

חייבים מפקדינו הבכירים לזכור כי חבריהם הצעירים הם עדיין מחוסרי ניסיון, וכי הם צועדים את צעדיהם הראשונים כמפקדים בצבא. כולנו יודעים שבתי הספר הצבאיים למפקדים מסוגלים להקנות ידיעות רבות לחניכיהם, אולם מי כמונו יודע את אוזלת ידם של בתי ספר בכל הנוגע להקניית רגש אחריות, רוח יוזמה ונכונות לשאת בעול.

עלינו להשלים עם העובדה שהמפקדים הצעירים הבאים ליחידות לאחר סיימם קורסים אינם בבחינת "מוצר מוגמר". מותר למפקדים הצעירים לעשות שגיאות, ומותר להם, למפקדים הגבוהים, לכבד את המפקדים הצעירים הכפופים להם במתן עצה טובה.

מי כמונו יודע כמה ניסיון צריך מפקד בצבא לרכוש עד שייעשה מנהיג צבאי בעל שיעור קומה ונקי משגיאות. מדוע לא נעניק למפקדים הצעירים המשרתים תחת פיקודנו משהו מאותו ניסיון שרכשנו אנחנו במשך השנים? חייב המפקד הבכיר לחנך את המפקד הצעיר ולהעלותו מדי פעם על דרך הישר לאחר נזיפה או טפיחת כתף. שיטת המשפט והעונש גרמה כבר לאובדן מספר ניכר של קצינים ומש"קים שניתן היה לטפחם ולהפכם למפקדים של ממש.

מפקד בכיר חייב להביא את יחידתו למצב כזה שבו לא יתבייש מפקד נמוך להתייבב אצל הממונה עליו, להודות בטעות ולבקש עצה. פנייה מסוג זה של מפקד צעיר למפקד הממונה עליו כמוה כהגשת מחמאה רבתי וכציון לשבח על רוח העבודה ועל האווירה הטובה השוררת בקרב משפחת המפקדים ביחידה. כל מפקד צעיר יכול לחסוך לעצמו הרבה שגיאות הן ביחסיו עם פקודיו והן בשטח המקצועי, אם הוא יראה במפקדו סמכות המוכנה להעניק לו חלק מניסיונה ומידיעותיה. יחסים מסוג זה בין המפקדים ביחידה תלויים קודם כול במפקד הגבוה. הוא האיש שנותן את הטון, ועל פיו ישקו הדברים ביחידה. מפקד בכיר המפריז בהטלת עונשים ובהפעלת סמכויותיו המשפטיות נגד המפקדים הצעירים הכפופים לו סופו שיכריחם ללמוד את מלאכת המנהיגות רק מניסיונם העצמי ומשגיאותיהם.

אולם בכך לא תמה הפרשה. מפקד "טרוריסט" המעניש על

כל שגיאה גורם לכך שהמפקדים הצעירים אינם מדווחים לו כלל על שגיאותיהם ועל התחבטויותיהם. הם לומדים לאט-לאט להביא בפני מפקדם רק אינפורמציה רזודה ומתוקה, אם גם לא כל כך מציאותית. שום פיקוח, ואפילו היעיל ביותר והחמור ביותר, לא יוכל לפזר בעוד מועד את מסך הדיווח המטעה שמפקדים צעירים אלה הורגלו וחונכו להציג בפני מפקדם. תופעה אחרונה זו היא אולי המחיר היקר ביותר שמשלם המפקד ה"טרוריסט" בעבור שיטותיו.

רבים מקרב המפקדים הבכירים שלנו חרדים תמיד שמא יעשו מפקדי המשנה שלהם יותר מדי "ביזיונות". על כן נוהגים הם להכתיב למפקדי המשנה בפירוט יתר איך עליהם לבצע את מה שמוטל עליהם. תופעה זו אינה נובעת, חלילה, מיצרי שליטה חולניים אלא מרצון כן ואמתי שהמשימה תבוצע כהלכה ומבלי שהמפקד הגבוה יהיה חרד לאופן הביצוע. דא עקא, מפקדי המשנה הצעירים הזוכים ל"הדרכה" כזו הופכים בהדרגה לנמושות, וסופם שאינם מסוגלים לפתור בעיות בשעות לחץ בעצמם.

כל אחד מאתנו יודע כי בשעת קרב, או בשעת לחץ בזמן נצטרך להטיל משימות על מפקדי המשנה שלנו ולא נוכל לפרט להם איך יבצעו את משימותיהם. המפקד בצבא (בכל הרמות) חייב, לכן להיות בעל שיעור קומה כזה שהוא יוכל לקבוע בעצמו כיצד לבצע את המשימה המוטלת עליו. כדי שמפקד צעיר יגיע לרמה זו חייבים הממונים עליו להרגילו לסגנון עבודה כזה שבו מטילים עליו משימות ולא "יורדים לו לנשמה" ומפרטים לו בדיוק איך לבצע אותן. כמה מאתנו מוכנים לתת למפקדים הצעירים את ההזדמנות

*

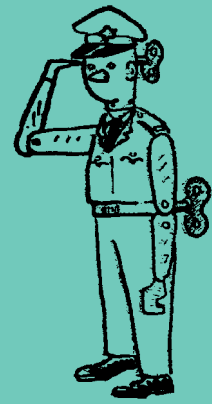
אחרונה אחרונה חביבה היא בעיית האחידות. רבים המפקדים בתוכנו המשוכנעים שכל הצבא חייב להיות טבוע בחותם (שטאנץ) אחד. חושבים הם כי שלמות העוצבה או היחידה תלויה בכך שכל יחידות המשנה שלה תהיינה זהות, ושכל מפקדי המשנה יהיו במתכונת דומה, הקרובה ככל האפשר למתכונת של המפקד הגבוה. ההיפך מזה הוא הנכון. חייב כל מפקד לעודד את מפקדי המשנה שלו במגמה שיבליטו את התכונות החיוביות המיוחדות הטבועות בכל אחד מהם. חייב כל מפקד בכיר לעודד את מפקדי המשנה שלו שיבליטו את הייחוד של יחידתם. הבלטת הייחוד של כל מפקד ושל כל יחידה רק תתרום להרמת רוח הלחימה של כל יחידה ולהגברת כושר הלחימה של הצבא כולו.

בסופו של חשבון כרוכה מלאכת הפיקוד בעבודה עם בני אדם. בני אדם אוהבים להרגיש שיש בהם ייחוד כלשהו שאינו מצוי באחרים. אין יצור אנושי שאין בו ייחוד כלשהו, ומפקדים צעירים לא כל שכן. הניחו להם, אם כן, להוכיח את עצמם!

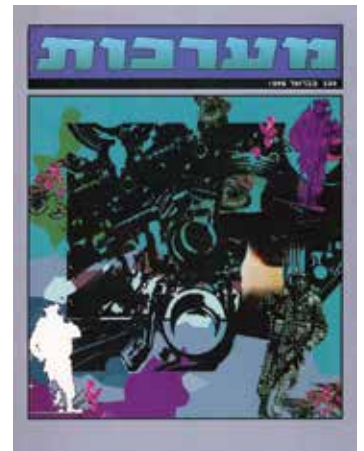
לפתור בעיות בעצמם? כמה פעמים מוצא כל אחד מאתנו את עצמו כשהוא מפרט בדקדקנות למפקדי המשנה שלו איך עליהם לבצע את המלאכה? כמה פעמים אנו גורמים לכך שמפקד המשנה כבר אינו יכול להשקיע מאומה מיוזמתו בביצוע המשימה שאנו מטילים עליו? מה יעשה אפוא מפקד צעיר מסוג זה בשעת משבר, כאשר תוטל עליו משימה, ולא יימצא מי שיפרט לו איך לבצעה? יחסי העבודה שלנו עם מפקדי המשנה צריכים להיות כאלה שהם יהפכו כל מפקד צעיר ל"חי הנושא את עצמו" ולאדם בעל יוזמה ותושייה בנוסח "המעיון המתגבר". ייתכן כי סגנון עבודה זה יגרום לא אחת שמפקד צעיר ישגה ויגרום ל"ביזיון" או לשיבוש קל בימי שלום. אולם רק בדרך זו נוכל לטפח מפקדים בעלי יוזמה לשעת קרב. את ה"ביזיון" אפשר למנוע לא על ידי ירידה לנשמת המפקד הצעיר בשעת מתן הפקודה, אלא על ידי הפעלת פיקוח עדין וענייני - פיקוח שיניח למפקד הצעיר להשקיע את יוזמתו ומרצו בביצוע המשימה, אולם יזעיק את המפקד הגבוה אם מתבשלת פעולה בלתי עניינית.



לכאורה כלולות בקטעים "מפנקסו של מג"ד" שתי סוגיות בעלות אופי שונה. הדוגמה הפותחת עוסקת בבעיה שבתחום המשמעת, ואילו המשך התפתחות המחשבות סובב בעצם על ציר המתודיקה של מפקד היחידה להכשרת מפקדי משנה צעירים לתפקידם. האמת היא כי שתי הסוגיות מהוות אחדות אחת, משום שביסודן הינן שתיים חינוכיות. אך העיקר שבקטע זה "מפנקסו של מג"ד" הוא דווקא בכך שאת הבעיה הנ"ל מציג הוא על רקע הסוגיה הרחבה יותר (והיסודית יותר): כיצד, בכלל, לחנך קצינים למלוא תחושת אחריותם ולמלוא היכולת לשאת באחריות. ותשובתו: לאו דווקא על ידי שנעשה את מפקד המשנה הצעיר לאבטומטון משוכלל כי אם על ידי שמתפח המפקד - אומנם מפקד "זעיר" עדיין, אך נושא באחריות, יודע כיצד לגשת בעצמו אל בעיה בנתוני מצב חדשים ולפתרה. על כן מקופל בתוך קטע מצומצם זה תוכן נרחב. ורצוי כי יימצאו ממשיכים בביור סוגיה זו. עמודי "מערכות" פתוחים בפניהם - המערכת.



כיצד מתמודדים עם פון קלאוזביץ



מערכות 339 (פברואר 1995)

רס"ן ערו

אחד ממרכיביה באותה צורה - ואחר כך לבחון את ההיסטוריה של המלחמות. בשביל להבין כיצד המציאות משנה את התיאוריה, כדי להמחיש הבדל זה בין קלאוזביץ לבין מתחריו, נוהגים בעולם האקדמי לכנותו "פילוסוף המלחמה" - בעוד מתחרהו העיקרי (ובן זמנו) אנטואן ז'ומיניי מכונה "טכנאי המלחמה" [הרצאותיו של הרכבי].

דעותיו של קלאוזביץ בנושא היחס שבין המלחמה לבין המדיניות מייחדות את הגותו לעומת זו של קודמיו ובני זמנו. אומנם, קלאוזביץ חידש גם בתחומים נוספים (ביניהם: מרכזיות ההשמדה כאמצעי בהכרעת המלחמה, הדגשת הגורמים האי-רציונליים המשפיעים על תפקודו של צבא, ובחינת היחס בין התקפה לבין הגנה) - אך סוגיה זו הייתה המוקד העיקרי של הדיונים והפולמוסים שעוררה הגותו, ועל כן (ומשום קוצר היריעה) אתייחס רק אליה.

תפישתו של קלאוזביץ נשענת על העיקרון, ולפיו המלחמה היא אמצעי מדיני לכל דבר [Graham Vol. 123]. מעיקרון זה נובעת תפישתו באשר לטיב היחסים בין המדיניות לבין האסטרטגיה (תורת ניהול המלחמה), וכנגדז מכך - בין המדינאי לבין המצביא. מהנחה זו, המלחמה בתור אמצעי מדיני, נובע שיעדיה והדרך להשגתם נקבעים על ידי המדינאים: אין כלל מקום לשיקולים צבאיים טהורים. המלחמה אומנם נעדרת היגיון משלה, אבל יש לה דקדוק משלה [Graham Vol. III 122] - והשימוש בה, ככל אמצעי אחר, דורש הבנה מקצועית באשר ליכולתה ולמגבלותיה. על כן, אף על פי שהמצביא יהיה תמיד כפוף למדינאים בקביעת מהלכיו, מוטלת על המדינאים חובה להתייעץ עם המצביא בטרם

¹ ז'ומיניי היה קצין שוויצרי ששירת בצבא נפוליאון; הוא כתב ספר, "אומנות המלחמה", בו התיימר להבהיר את תורת המערכה והקרב של נפוליאון. ספרו התמקד בנייתו גיאומטרי של שדה המערכה; לפי ניתוח זה, יוכל המצביא לקבוע נקודות מוגדרות במערך האויב, שאם יפעיל בהן את עיקר כוחו יכריע את הקרב. הספר היה ללהיט באקדמיות צבאיות של מרבית העולם המערבי, והשפיע רבות על תורתו הימית של מהאן. גם היום ניתן להפיק לקחים חשובים מכתביו של ז'ומיניי.

דעותיו של קלאוזביץ על היחס שבין המלחמה לבין המדיניות מייחדות את הגותו מזו של קודמיו ובני זמנו. דעות אלה הן שעוררו מחדש את העניין בו בעידן הגרעיני, בעיקר בקרב אנשי אקדמיה אמריקנים. האם קלאוזביץ עדיין רלוונטי בימינו אלה?

אין די באימרתו הידועה של קארל פון קלאוזביץ ולפיה "המלחמה אינה אלא המשך המדיניות באמצעים אחרים" אשר מצוטטת בפי רבים, ובהם אף מי שאינם יודעים את מקורה. יש מקום לברר את ההיבטים העקרוניים של שיטה זו, המיוסדת על כפיפותה של המלחמה למדיניותה, ועל (וכנובע מכך) כפיפותה של המצביא למדינאי.

"על המלחמה" - סוגיית המלחמה והמדיניות. ארבע שנים לפני מותו, כתב קלאוזביץ: "אם יקטע המוות את עבודתי, אין לראות במה שהשארתי אלא אוסף של רעיונות, שטרם עוצבו... חשופים לאין-ספור פירושים מוטעים..." [Graham Vol. I] XXV]. כלומר, ספרו הינו טיוטא בלבד, אשר טרם עובדה סופית. יתר על כן: לטענת חוקר ישראלי בו ימינו, עזר גת, קלאוזביץ נפטר בעת שהיה עסוק בכתיבה מחדש של ספרו על בסיס תיזה חדשה [Gat 251-254], וטרם הספיק לתקן אלא חלק מהטיוטה. מכאן, שלפנינו למעשה שני ספרים משולבים זה בזה; כל אחד מהם מבוסס על תזה שונה במקצת - ועל הקורא לנסות להבחין בין הקטעים המעודכנים לבין הקטעים ה"מיושנים".

שיטתו של קלאוזביץ להציג את דבריו הייתה גם היא שונה מזו של המקבילים לו. לעומת ספרי המרשמים, בסגנון "עשה" ו"אל תעשה", גרס קלאוזביץ גישה כוללת: כדי לדעת כיצד לנהוג במלחמה, עליך לנתח קודם כל את מהותה כתופעה, ולבחון כל

יורו לו על ביצוע מהלכים אלה או אחרים. יש שתי אפשרויות לעשות זאת: האחת הינה שהמדינאי הוא גם המצביא (כדוגמת נפוליאון או פרידריך הגדול), והאחרת הינה לצרף את המצביא לממשלה כדי שזו "תהיה שותפה לשיקוליו העיקריים" [ואלך 42] - או, במילים אחרות, כדי שתוכל להשפיע ולפקח על תכנוניו ופקודותיו ולוודא שהם מתאימים לכוונותיה.

יחד עם זאת מכיר קלאוזביץ בכך שאין למדיניות שליטה מוחלטת על הקורה במלחמה, ולא תמיד היא הגורם היחיד ליציאה למלחמה. אף שמדיניות אמורה להיות תוצאה של מחשבה רציונלית² הרי גורמים ושיקולים לא רציונליים - שגאה, פחד ואפילו הדינאמיקה הפנימית של המאבק (כל צד מפעיל עוצמה כדי להכניע את יריבו, וכשזה משיב לו כגמולו מגביר כל צד את מאמציו וחוזר חלילה, לפעמים עד כדי אובדן כל יחס בין ההשקעה לבין ההישג המבוקש) - ממלאים תפקיד חשוב בקבלת ההחלטה לצאת למלחמה ובאופן ניהולה, אלה גורמים השואפים לדחוק את המלחמה אל צורתה "המוחלטת"³; וככל שהיא מתקרבת לכך, נחלשת השליטה המדינית "הרציונלית" על מהלכה [Graham Vol. I 23-24].

ה"ניאו-קלאוזביציאניס"

כיצד הפך קלאוזביץ מהוגה דעות גרמני, המוכר למומחים בלבד, לאחד מהוגי הדעות הצבאיים המצוטטים ביותר בעולם? היכרותו של העולם האנגלוסקסי עם קלאוזביץ היא בת יותר ממאה שנים. ב־1874, שלוש שנים לאחר הניצחון הפרוסי על צרפת (ואולי כתוצאה ממנו⁴), הופיע בבריטניה התרגום הראשון של "על המלחמה" לאנגלית. תרגום זה לא רק פורסם בערך יובל שנים לאחר כתיבת הספר - אלא היה מבוסס על המהדורה השנייה או השלישית, בהן זויפו דעותיו של קלאוזביץ⁵ על יחסי המצביא והמדינאי. מאז, הוצאו לאור שני תרגומים נוספים: הראשון, ב־1943 בארצות הברית, גם הוא מבוסס על אחת מן המהדורות המזויפות; ואילו השני, אשר נעשה ב־1976 (גם הוא בארצות הברית), התבסס על המהדורה הראשונה המקורית - והמתרגמים היו מודעים לזיוף, שנתגלה ב־1952.

בשונה מהגרמנים והמארכסיסטים - אשר ההגות בנושאי

² רציונליות היא קיומו של קשר הגיוני בין המטרה לבין האמצעי שנבחר להשגתה.
³ "המלחמה המוחלטת" הינה מושג תיאורטי שטבע קלאוזביץ כאמצעי לוגי לבניית תיאוריית המלחמה שלו. ב"מלחמה המוחלטת" פועלים רק כללי היסוד של המאבק האלים, ללא כל שיקול חיצוני - מטרתו של כל צד הינה לכפות את רצונו על האויב, על ידי הפעלת מירב העוצמה שיש ביכולתו לגייס ועל ידי השמדת כוחו של האויב [Graham. Vol.I 7-11].

⁴ לאחר ניצחון זה הפך הצבא הפרוסי דגם לחיקוי על ידי יתר צבאות אירופה. הרמטכ"ל הפרוסי מולטקה אמר כי ספרו של קלאוזביץ היה אחד מספרי המופת שיעיבו את רוחו, והתבטאות זו הפנתה את הזרקורים גם אל הפילוסוף.

⁵ דעותיו על כפיפות המצביא למדינאים התקבלו בעין לא יפה על ידי הצמרת הצבאית הפרוסית; הללו דאגו להתאים את הקטעים הבעייתיים למבנה הפוליטי של פרוסיה, שבה מעמדו של ראש המטה הכללי היה שווה לזה של ראש הממשלה, ובתוקף מעמדו היה מוסמך לקבל החלטות אסטרטגיות המכתיבות מדיניות לממשלה.

מלחמה נשלטה אצלם בידי אנשי המעש (אצל הגרמנים היו אלה אנשי הצבא, ואצל המרקסיסטים היו אלה המנהיגים "המדיניים") - הרי בעולם האנגלו-סקסוני שלאחר מלחמת העולם השנייה עברה השליטה בתחום זה מידי אנשי צבא לידי אנשי האקדמיה, זו האחרונה הפכה גם למוקד הפרשנות של "על המלחמה". תופעה זו מקשה עלינו מאוד בבחינת השפעתו הממשית והקונקרטי של קלאוזביץ על אנשי המעש - במיוחד לאחר שתורתו (או לפחות ציטוטים נבחרים ממנה) הפכה נחלת הכלל. יחד עם זאת, ניתן אולי לאפיין מגמה כללית: אם בראשית הדרך נתפש הספר "על המלחמה" כמו שראו אותו בגרמניה - ספר הדרכה לאנשי צבא בלבד, שהעיקר בו הוא הסוגיות הצבאיות הטהורות⁶ - הרי שבהדרגה, עם "התאזרחות" המחקר והפרשנים, ובמיוחד לאחר כניסת העולם לעידן הגרעיני, עבר מוקד ההתעניינות לסוגיית היחס בין המלחמה לבין המדיניות. בפרק זה אתמקד בתקופה השנייה - קלאוזביץ בעידן הגרעיני.

קביעתו של קלאוזביץ באשר ליחס ההיררכי שבין המצביא לבין המדינאי הייתה קלה לעיכול במדינות האנגלו-סקסוניות הדמוקרטיות, אשר גישה זו ממילא הייתה חלק בלתי נפרד מתפישת עולמן המדינית (אם כי לא מהסיבות שפירט קלאוזביץ), לא כך תפישתו את מהות ההשפעה של המדיניות על המלחמה.

כאן יש מקום להבחין בין הבריטים לבין האמריקאים. בריטניה הייתה חלק בלתי נפרד מהעולם התרבותי של אירופה, אשר מתוכו צמח קלאוזביץ - ואשר בה השימוש באלמות בין מדינות היה דבר מקובל ואפילו לגיטימי. בארצות הברית, לעומת זאת, התפתחה תפישה שונה: מלחמה היא רע, שיש להימנע ממנו ככל האפשר. המלחמה מותרת, על פי גישה זו, רק למען מטרות נעלות ("מלחמה צודקת") וכאשר אין ברירה אחרת.⁷ דוגמה מובהקת להבדלי הגישה בין בריטניה לבין ארצות הברית אפשר למצוא בוויכוח על יעדי הלחימה נגד גרמניה במהלך מלחמת העולם השנייה. הבריטים, בהנהגתו של צ'רצ'יל, תבעו קביעת יעדים גיאוגרפיים שיהוו עמדות פתיחה למאבק נגד ברית המועצות בעולם שלאחר תבוסת גרמניה - גם אם יעדים אלה יאריכו את המלחמה, ויוסיפו אבדות לבעלות הברית המערביות. האמריקאים, בראשות רוזבלט, סירבו בכל תוקף לקבל גישה זו. לדידם, היעד היחיד של המלחמה היה הבסתה המהירה והמוחלטת (ככל האפשר) של גרמניה הנאצית במחיר הנמוך ביותר - ללא כל התייחסות למבנה העולם שלאחר המלחמה. כדברי הגנרל מארשאל, יושב ראש פרום ראשי המטות

⁶ דוגמה טיפוסית הינה הקדמתו של רב סרן בריטי למהדורה של הספר שיצאה לאור ב־1909, בה הוא מגדיר את "על המלחמה" בתואר ספר הדרכה [Textbook]. הוגה הדעות הבריטי לידל הארט אף תלה בתורת קלאוזביץ - "תורת המלחמה המוחלטת, תיאוריית המלחמה עד כלות, אשר פותחת בטענה שהמלחמה אינה אלא המשך המדיניות באמצעים אחרים, ומסתיימת בהפיכת המדיניות לשפחתה של האסטרטגיה" - את האשמה בממדי הטבח של מלחמת העולם הראשונה [Liddle Hart A 120].

⁷ האמריקאים אף כינו את כיבושה של פנאמה (ב־1989) בשם "מבצע עילה מוצדקת" (Operation Just Cause).



קארל פון קלאוזוביץ

אוזגוד, המציג בספרו את תפישתו של קלאוזוביץ ולפיה המלחמה הינה מכשיר מדיני, אף טוען טענה עוד יותר חזקה: גם אם תפישה זו אינה נכונה בכל מצב⁹, הרי שכן צריך הדבר להיות - במיוחד בעידן הגרעיני [Osgood 21]. יתר על כן, לדעת אוזגוד, הפקת רווח מדיני מהמלחמה חייבה את הגבלתה - גם לפני קיומו של הנשק הגרעיני - בשל סיבות אחדות [Osgood 24-26]:

1. הגדרת יעדים מוגבלים, והבהרת מוגבלות יעדים אלה לאויב, תביא לכך שמאמציו למנוע השגתם יצטמצמו בהתאם.
2. סיומו של מצב המלחמה מחייב משא ומתן מדיני. על כן יש להקפיד ולשמור על הקשרים הדיפלומטיים עם האויב גם בזמן הלחימה. יעדים בלתי מוגבלים נוטים למנוע קיום יחסים אלה.
3. ככל שמתעצמת המלחמה והיקפה מתרחב, כך גוברים החשש לקיום הלאומי ורגשות השנאה, ונגרמים שינויים במבנה העוצמה הלאומית שאינם ניתנים לשליטה. אלה מעודדים את השקעת מאמץ מלחמתי, שהוא יותר מן הכדאי ביחס ליעדים המוגדרים. טענותיו של אוזגוד, אף כי אינו מציין זאת, נראות כמעט

⁹ אופן הצגת הנושא מעורר חשד, שאוזגוד קרא רק חלקים נבחרים של "על המלחמה". הרי גם קלאוזוביץ אינו מציג מצב זה כקיים תמיד, אלא רק כמצב המועדף.

המשולבים של צבא ארצות הברית, "אישית, וללא קשר להשלכות הלוגיסטיות, הטאקטיות והאסטרטגיות, דוחה אותי הרעיון לסכן חייהם של אמריקאים למען יעדים מדיניים טהורים" [113 Osgood].

הגישה האמריקנית הביאה לכך, שתמיד - גם כאשר שיקולים מדיניים "רציונליים" הנחו את הצורך ביציאת ארצות הברית למלחמה - לוותה המלחמה בצלילים אידיאולוגיים, אשר אינם מתיישבים עם מדיניות רציונלית, ובוודאי לא עם יעדים מוגבלים. מטרת המלחמה, במצב כזה, יכולה להיות רק אחת: סיומה המהיר ככל האפשר, לאחר שהאויב "הרשע" מובס לחלוטין.⁸ למדינאי, על כן, אין תפקיד - למעט שמירת תנופת ההתעצמות הדרושה כדי לתמוך בכוחות הלוחמים. הצורך לנהוג אחרת התעורר רק אחרי המצאת הנשק הגרעיני. מלחמה כוללת, אידיאולוגית, הגוררת את היריבים לשימוש בנשק גרעיני, כבר אינה יכולה להשיג שום מטרה - שכן שני הצדדים יימחו. משום כך נקלט לתפישת העולם האמריקנית מונח חדש - "המלחמה המוגבלת". הראשון שנהג על פי תפישה חדשה זו היה הנשיא הארי טרומן במלחמת קוריאה (1950-1953): הוא נאלץ לפטר את המצביא הבכיר בזירת הלחימה, דגלאס מקארטור, על רקע תביעותיו של זה האחרון לתת לו יד חופשית וסמכות להפעיל גם נשק גרעיני. מרגע שמגיעים לשלב ההרג - טען מקארטור - המדיניות נכשלה, והבכורה עוברת לידי הצבא, לדבריו "[...] כאשר אנשים נלחמים [...] אין לאפשר שום תחבולה מדינית, שתגביל את אנשיך שלך, תצמצם את סיכוייהם להשיג ניצחון ותוסיף לאבדותיהם" [Osgood 177].

לדברי החוקר הבריטי מייקל האוורד, לא נזקקו האמריקאים לספרו של קלאוזוביץ כדי להמציא את תפישת המלחמה המוגבלת; אך לפחות חלק מההוגים האמריקאים הרבים שהתבטאו בנושא זה, ובראשם רוברט אוזגוד וברנרד ברודי, מצאו לנכון לציין את תרומתו של קלאוזוביץ לניסוח מחשבותיהם; ברודי, לדוגמה, מציין במפורש (בהקדמה לספרו "מלחמה ופוליטיקה") כי הרעיון המרכזי לספר זה לקוח מתורת קלאוזוביץ [ברודי 17]. התייחסותם של הוגים אלה לקלאוזוביץ היא, לדברי האוורד וגת, הגורם לחדירתו למודעות האמריקנית [Howard 43; גת 121]. ברבות הימים התפתחה ההתעניינות בקלאוזוביץ עד כדי כך, שאף הוגדר זרם של הוגי דעות וחוקרים (בתחומי מדע המדינה והאסטרטגיה) המכונה "הניאו-קלאוזוביציאנים"; נוהגים לייחס לזרם זה השפעה על תפישות העולם של הממשל האמריקני והפנטגון. "על המלחמה", שנכתב בעבור אנשי הצבא הפרוסים, הפך לנחלת הכלל ונלמד באוניברסיטאות האזרחיות לא פחות (ואולי אף יותר) מאשר במכללות הקצונה.

⁸ אוזגוד, המנחת תפישת עולם זו בספרו "המלחמה המוגבלת, מביא כמה דוגמאות ממאה השנים האחרונות; גם המלחמות האחרונות שניהלה ארצות הברית, מאז יצא לאור הספר (ב-1957), תואמות לדגם זה. דוגמה אחרונה לכך ראינו במשבר המפרץ (אוגוסט 1990 עד מארס 1991), שנוהל ברוח קלאוזוביציאנית "קלאסית": האמריקאים לא היו מסוגלים להודות שהסיבה העיקרית למעורבותם היא אינטרס כלכלי כגון הנפט, אלא הציגו זאת כמאבק נעלה למען החופש והדמוקרטיה ולשם מיגורו של היטלר חדש בן ימינו.

הינה פעילות חברתית; מסקנתו מכך: אם מבנה החברה האנושית משתנה, הרי נובע מכך שגם אופי במלחמה ישתנה איתה.¹¹ תפישת העולם הקלאוזביציאנית מגדירה את העולם במונחים של "מדינות", שהן - ורק הן - מנהלות מלחמות. מבחינת המלחמה, מבנה זה כולל "שילוש" יוצא דופן: הממשלה, העם והצבא [Graham 26]. במלחמה קיימת הפרדה גמורה בין שלושת הגורמים האלה; לדוגמה: העם אינו נלחם - זו מלאכה השמורה אך ורק לצבא. תיאור זה של מבנה החברה האנושית במלחמה, טוען ון קרפלד, כבר אינו נכון - או, לכל הפחות, נמצא בתהליך של שינוי. יתר על כן, הוא גם לא היה נכון עד זמן קצר לפני הולדתו של קלאוזביץ. בעת העתיקה ובימי הביניים לא הייתה קיימת "המדינה", וממילא לא יכול היה להתקיים השילוש הקלאוזביציאני; מאז מלחמת העולם השנייה, מועטות המלחמות אשר תואמות את התפישה הקלאוזביציאנית: ברובן, רק בצד אחד הייתה "מדינה" - ואילו בצד האחר היה (בדרך כלל) ארגון אידיאולוגי, דתי או אתני. במלחמות רבות (דוגמת מלחמות האזרחים בלבנון או ביוגוסלביה), אף אחד מהצדדים אינו מדינה; נכון יהיה לתארן כמלחמות שבטיות מהנוסח "הפרימיטיבי", תוך הפעלת נשק חדיש יותר מאשר להתייחס אליהן כאל מלחמות המיועדות להשגת תכליות מדיניות בנוסח הקלאוזביציאני. לטענתו של ון קרפלד, תהליך התפרקותה של "המדינה" כמייצגת את המאויים המדיניים של "העם" כבר החל גם בעולם האירופאי - ומרבית מדינות העולם השלישי הינן "מדינות" רק בתואר, ולא במעשה. תהליך זה אינו צפוי להיות אחיד בכל העולם, ואף לא בו זמני; אך סיכומו ברור: גם אם כיום ניתן לדבר על מלחמות קלאוזביציאניות כאחד מסוגי המלחמה הקיימים בעולם, הרי בעתיד תעלמנה לחלוטין - ויבעתיד לא תיערך המלחמה על ידי צבאות, כי אם על ידי קבוצות שאנו מכנים כיום בשמות תואר כגון מחבלים, או לוחמי גרילה, או שודדים וגנבים,¹² אם כי אין ספק שהן יכנו את עצמן בשמות רשמיים יותר. סביר שארגונין ייבנו על בסיס כריזמאטי ולא על בסיס מוסדי, והן יונעו יותר על ידי נאמניות אידיאולוגיות קנאיות ופחות על ידי תפישת עולם 'מקצוענית'.

בעידן הנרעין זכה קלאוזביץ לחידוש עוצמת ההתעניינות בו - ון קרפלד מדגיש כי זה אירע כאשר למעשה הפך לא רלוונטי - דווקא בגלל אותם פרקים בתורתו, אשר בני עמו העדיפו להתעלם מהם. המלחמה הפכה נוראה מכדי לאפשר למצביאים לנהלה ביד חופשית, אפילו ברמות שבעבר אפשרו להם זאת. אך אותה סיבה היא, לטענת ון קרפלד, גם זו המבטלת את תורתו של קלאוזביץ - שכן החשש פן תיווצר הסלמה, מהמלחמה המוגבלת למלחמה הגרעינית, מנע כל אפשרות לנהל מלחמה קונבנציונאלית

¹¹ טענה שנראה לי כי קלאוזביץ עצמו היה מקבל; ראו, לדוגמה, את אבחנתו בין מלחמות של עמים מתורבתים לבין אלה של פראים [Graham 3].
¹² כאן ראוי לציין שהגדרתו של ון קרפלד את תופעת המלחמה כוללת תופעות כגון "מלחמות" המאפיה בסיציליה ובארצות הברית - שהוא משווה אותן למלחמות הברונים השודדים באירופה של ימי הביניים...

כציטוטים - ולכל היותר כפיתוח - של דברי קלאוזביץ בחלק הראשון של "על המלחמה", הקרוי "על טבע המלחמה". כך, שגם אם הגיע לרעיונותיו בדרך עצמאית - כפי שטוען האוורד - הרי שקיימת כמעט זהות בין דעותיו לבין אלה של קלאוזביץ. בספרו "אסטרטגיה בעידן הטילים" (משנת 1959) הציג ברודי את קלאוזביץ כגדול ההוגים הצבאיים, קודם כל ומעל לכל בזכות קביעתו שהמלחמה הינה אמצעי של המדיניות וחייבת לשרת את תכליותיה [Brodie 376]. בעקבות מלחמת וייטנאם הופיע ספר נוסף של ברודי, "מלחמה ופוליטיקה" (1973), ובו ניתח את המלחמות החשובות שהתנהלו באמריקה ובאירופה במאה האחרונה. מטרתו המרכזית של ספר זה לא הייתה הניתוח ההיסטורי, כי אם "מכירת" תורתו של קלאוזביץ בדבר עליונות המדיניות על המלחמה ועליונות המדינאי על המצביא - עיקרון, אשר ברודי הגדיר אותו בתור "הרעיון [...] החשוב ביותר בכל האסטרטגיה" [ברודי 19]. לדברי ברודי, "הרלבנטיות הנמשכת של קלאוזביץ" - וזו גם כותרת מאמרו, אשר שימש הקדמה לתרגום השלישי (1976) של "על המלחמה" לאנגלית [Howard] - היא בהדגשתו הבלתי מסויגת של קלאוזביץ את עיקרון העליונות של המדיניות על המלחמה, סוגיה אשר רבים מהוגי הדעות שמתייחסים למלחמה הגרעינית שוכחים לציין בכתיבהם [Howard 51].

הביקורת

"על המלחמה" זכה לא רק לאימוץ של רעיונות רבים מתוכו - אלא גם למאמרי ביקורת; אלה האחרונים בוחנים סוגיות שונות, שנראו לחוקרים שונים כחסרות או סוגיות שבהן, לדעתם, אבד הכלח על תורתו של קלאוזביץ. רובם התמקדו בהשפעת השינויים הטכנולוגיים (אשר חלו מאז ימיו של קלאוזביץ) על האסטרטגיה והטאקטיקה של המלחמה,¹⁰ או בסוגיות כגון מציאת האיזון הנכון בין סמכויות הדרג המדיני לבין מקצועיות הדרג הצבאי - ולא בהצגת שינוי מהותי באופי המלחמה. הראשון המנסה לערער את עצם תקפותה של תורת קלאוזביץ הינו ההיסטוריון הישראלי מרטין ון קרפלד בספרו "שינוי פני המלחמה" (The Transformation of War) שיצא לאור ב' 1991.

"החשיבה האסטרטגית בתימינו [...] פגומה מיסודה, מושרשת בראיית עולם 'קלאוזביציאנית' שגויה או שעבר זמנה" - טוען ון קרפלד ומוסיף: "כבר כיום, העוצמות הצבאיות של החברות המפותחות העיקריות, בגוש המערבי ובגוש המזרחי כאחד, בקושי מתאימות למשימות הצפויות לה [...] (ספר זה) מטרתו להציג מסגרת חדשה, לא קלאוזביציאנית, לחשיבה על המלחמה, ובאותה עת לצפות אל העתיד" [Crevel A IX].

וון קרפלד מקבל את טיעונו של קלאוזביץ, ולפיו "המלחמה

¹⁰ דוגמה טיפוסית לכך הינו המאמר של מיכאל הנדל, "קלאוזביץ בעידן הטכנולוגיה" [Handel]. דוגמה אחרת הינה מאמרו של ויקטור רוסלו "לזולו של קלאוזביץ כלפי המודיעין" [Rosello, V, "clausewitz's contempt for [intelligence", Parameters, Spring 1991].

התאמות דומות. אין ספק שמלחמות דת מטבען נוטות לרמת אלימות - קרי: מוחלטות גבוהה יותר - אך נמצא גם דוגמאות של מלחמות דת שבהן, בסופו של דבר, פעלו הגורמים הממתנים שתיאר קלאוזביץ. דוגמאות לכך אפשר למצוא ביחסי היריבים בעת מסעות הצלב בארץ ישראל, או בשלבים המאוחרים של מלחמת 30 השנה באירופה המרכזית. אשר לשאלת המדיניות, המשולבת כה עמוק בתוך מושג המדינה כפי שהבין אותה קלאוזביץ: גם כאן ניתן להרחיב את הפירוש - כפי שכבר עשו המרקסיסטים בעת שהתאימו את תורת קלאוזביץ ל"מלחמת המעמדות". איני רואה מניעה להגדיר את התכנים של בכירי המאפיה (שאותם מדמה ון קרפלד לברונים השוודים של ימי הביניים) כסוג של מדיניות. לדעתי, יותר מאשר חיבורו של מרטין ון קרפלד מקעקע את תורת קלאוזביץ - הוא משלים אותה, על ידי הוספת מצבים ונסיבות אשר קלאוזביץ לא התייחס אליהם. דוגמאות לכך הינן מלחמות טכסיות, או מלחמות שמטרתן היחידה היא הפקת הנאה מעצם הלחימה - למעשה, מעין משחק אלים. אין ספק שמלחמות מסוג זה התקיימו במשך כל ההיסטוריה, הן עדיין קיימות היום, ויש להניח שתימשכנה להתקיים גם בעתיד. בסופו של דבר, לדעתי, מלחמות מסוג זה הן בבחינת היוצא מן הכלל אשר מעיד על הכלל. מרבית המלחמות המתנהלות היום, וגם אלה אשר ון קרפלד צופה שתנהלנה בעתיד, עדיין יזומות כאמצעי להשגת דבר מה שאינו טבוע במהותן; ומבחינה זו, יסודות תורתו של קלאוזביץ עדיין חלים עליהן. הסיבה לכך, לדעתי, הינה שיטת החשיבה העומדת מאחורי הספר "על המלחמה" - אותה שיטה שהביאה את ון קרפלד לתאר אותה, כמה שנים קודם שפרסם את ביקורתו, במאמר "קלאוזביץ הנצחי" [Crevel B].

נראה לי כי יסודות תורתו של קלאוזביץ - ובכללם תפישותיו בסוגיית היחס בין מדיניות לבין המלחמה - עדיין תקפים ועומדים, גם אם רבים הפרטים הטכניים הזקוקים לעדכון ולהתאמה. בהשאלה מדבריו של סטאלין על תורתו של מררכס, אפשר לומר כי "אין אנו מחשיבים את התיאוריה של קלאוזביץ כמשהו מושלם ובלתי ניתן לשינוי; להיפך, אנו משוכנעים שהיא רק הניחה את אבן הפינה של מדע זה - שתורת המלחמה חייבת לקדמו בכל הכיוונים, שאלמלא כן לא ידביק את החיים".¹⁵ ככל שנתרחק מתקופתו של קלאוזביץ, תהיה תורתו זקוקה להתאמות רבות יותר ומורכבות יותר. סימנה של תורה אוניברסאלית אמיתית הוא יכולתו לבצע התאמות כגון אלה מבלי להמציא עולם מושגים חדש לחלוטין.

בין מדינות בעלות נשק גרעיני. מדינות כאלה יכולות להילחם ביניהן רק על דברים חסרי כל חשיבות, או לנהל מלחמות "תת קונבנציונאליות" (Low Intensity Conflict) - שהן, למעשה, מלחמות גרילה. צבאות קונבנציונאליים אינם מתאימים לניהול סוג זה של מלחמות - כפי שהוכח בווייטנאם ובאפגניסטן, כאשר עמים עניים ודלי חימוש הביסו את שתי המעצמות החזקות בעולם.

סינתזה

טענותיו של מרטין ון קרפלד הינן אולי הניסיון המשמעותי הראשון לצאת אל מחוץ לעולם שבנה קלאוזביץ; גישתו של ון קרפלד: תורתו של קלאוזביץ אומנם התאימה לעידן מסוים בהיסטוריה - אבל עקב תפוצת הנשק הגרעיני, ושינויים תרבותיים ומדיניים ברחבי העולם, כבר אין היא עונה על הצרכים של מי שזקוק לתיאוריה פילוסופית אשר תשמש לו יסוד לבניית עוצמתו הצבאית לעתיד. קלאוזביץ - טוען ון קרפלד (ותומך בו נת, בספרו "מקורות המחשבה הצבאית מעידן ההשכלה ועד קלאוזביץ" [Gat 253-254] - הינו אסיר של תקופתו. לפיכך, כאשר משתנות הנסיבות המהוות רקע לניהול המלחמה, גם אופי המלחמה משתנה איתן. דומני, שעד כאן יסכים גם קלאוזביץ עצמו לדברי ון קרפלד; הרי בעצמו כתב: "[...] לכל עידן יש מלחמה מסוג מיוחד לו, נסיבותיו המגבילות ותפישות היסוד הייחודיות לו. על כן, לכל תקופה יש תורה צבאית משלה" [Graham Vol. III 103]. אלא שקלאוזביץ מתיימר לכך שבאמצעות חשיבה לוגית הצליח לפענח את היסודות המהותיים של תופעת המלחמה, שאותם הוא מתאר בפרק הראשון של ספרו. שיטתו של קלאוזביץ הייתה להציב מול מהות המלחמה, כפי שהוא ראה אותה, את המציאות ההיסטורית - ועל ידי הצגת העימות בין השתיים, לבנות תורה המתאימה לכל מצב. לא תורה של מרשמים, כי אם תורה שתדריך את המחשבה בעת שזו מתמודדת עם כל מצב חדש שנוצר. חושבני שגם אם נקבל את טיעונו של ון קרפלד¹³ באשר לשינוי המציאות, אשר בה מתרחשת המלחמה - עדיין נמצא, כי תורתו של קלאוזביץ מסוגלת, בהתאמות אלה או אחרות, להתמודד עקרונית עם מרבית התופעות והמצבים החדשים.

לדעתי, ון קרפלד מדגיש הדגשת יתר את חשיבות מבנה העולם המדיני הקלאוזביציאני (השילוש של העם, הצבא והמנהיגים) לקיומה של תורת קלאוזביץ. איני רואה סיבה שלא נצליח להתאים את הגדרת המלחמה של קלאוזביץ - מאבק אלים לכפיית רצונו על אויבנו - גם למלחמות שמנהלות כנופיות המאפיה¹⁴ להשגת בעלות על מקורות הרכש הסמים, ולשליטה על צינורות הפצתם. מבחינת מטרת המלחמה, קיימים גם כאן יסודות המופיעים אצל קלאוזביץ: למשל, אזור ההפצה של כל כנופיה מקביל לבעלות המדינה על חלקת קרקע מסוימת. למלחמות הדת ניתן לעשות

¹⁵ במקור: "אין אנו מחשיבים את התיאוריה של מררכס כמשהו מושלם ובלתי ניתן לשינוי; להיפך, אנו משוכנעים שהיא רק הניחה את אבן הפינה של מדע זה - שהסוציאליזם חייב לקדמו בכל הכיוונים, שאלמלא כן לא ידביק את החיים"; מתוך תשובתו של סטאלין למאמר של ההיסטוריון קולונל ראזין: "האם התיישנו התפיסות של לנין בהערכת קלאוזביץ?" [גת 138].

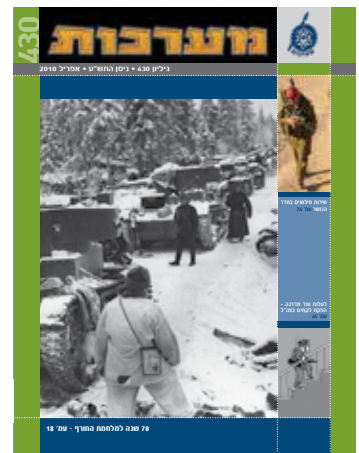
¹³ אני עצמי שוכנעתי כי צפויים שינויים לא מעטים.

¹⁴ אחת הדוגמאות, שבהן משתמש ון קרפלד במסגרת ויכוחו עם קלאוזביץ.

כשהצבא לוקה באמנזיה

איבוד ידע ומיומנות צבאית - התופעה ודרכי צמצומה

אל"ם ד"ר מאיר פינקל¹



מערכות 430 (אפריל 2010)

בתחום של קרב ההגנה ולפני מלחמת לבנון השנייה - בתחום של ביצוע תמרון יבשתי רחב היקף. המאמר מסביר כיצד ניתן להתחסן מפני המחלה הזאת

איבוד ידע ומיומנות בתחומים צבאיים הוא מחלה קשה שתוקפת צבאות רבים. צה"ל לקה בה לפחות פעמיים: לפני מלחמת יום הכיפורים הוא איבד ידע ומיומנות

מבוא

1. ההבנה שהסבירות למלחמה נמצאת במגמת ירידה (ולכן אף הוצע לקצר את השירות) ושהלחימה בטרור היא הבעיה המרכזית של הצבא.

2. התפתחות חשיבה צבאית שלפיה אם תהיה מלחמה, "שינוי תפקיד האש ממרכיב מסייע למרכיב מרכזי בהשגת הכרעה"² מקטין את הצורך בתמרון יבשתי בהיקף רחב, ולכן אפשר לחיות עם הזנחה רב שנתית של יכולת התמרון היבשתית (מה שהוביל לפירוק יחידות ולצמצום באימונים).

3. צמצום תקציב הביטחון - מהלך שפגע קודם כל באימונים, שכן זהו התחום שהכי קל לקצץ בו. קיצוץ בכוח אדם או ביטול רכש של אמצעי לחימה הם מהלכים מסובכים יותר ובכל מקרה אינם ניתנים לביצוע מהיום למחר.

צה"ל איבד לא רק ידע מהמעלה הראשונה (ידע של המפקדים כיצד להפעיל כוחות במלחמה) אלא גם מהמעלה השנייה (למשל, הידע של המפקדים כיצד לתכנן ולבצע אימונים מורכבים, להפעיל סיוע אווירי או לנצל מודיעין שטח). בד בבד עם הידע שהולך לאיבוד הולכים ומתנוונים הגופים שעוסקים בו. יתר על כן, בעלי ידע משתחררים מהצבא, ולא מכשירים אנשים שיוכלו להחליף אותם. החזרת ידע שאבד כרוכה בתהליך ארוך ומורכב.

העיסוק האינטנסיבי בלחימה בטרור במסגרת הבט"ש (תחום שבו השיג צה"ל תוצאות מצוינות) תרם אף כהוא ברמה התודעתית לאובדן המיומנויות ובמקביל הטמיע נורמות פעולה שהרלוונטיות שלהן למלחמה היא מועטה. מעבר לכך שפעולות הבט"ש מבוצעות בדרך כלל במסגרות קטנות וזורשות שיתוף

מניתוח ההכנות שעשה צה"ל לקראת מלחמה בשנים שלפני מלחמת לבנון השנייה עולה שכוחות היבשה שלו איבדו ידע ומיומנויות צבאיות הנדרשות למלחמה ובמקביל רכשו נורמות פעולה של בט"ש שאינן מתאימות למלחמה.

ד"ח וינוגרד מפרט:

מכוחות היבשה של צה"ל, שעסקו בשנים שלפני המלחמה בלחימה רצופה וקשה נגד הטרור הפלסטיני, נמנעו במידה רבה האימונים וההכנה הנדרשת. התוצאות היו בהתאם...2 התקופה בין 2000 ל-2006 התאפיינה בירידת משכי האימון, מספר התרגילים ומספר שיתופי הפעולה בכלל צה"ל. תופעה זו פגעה ביכולתם של הלוחמים ובעיקר המפקדים ברמת הגדוד, החטיבה והאוגדה, שלא ביצעו זמן רב אימונים ותרגילים...3 צה"ל הגיע למלחמת לבנון השנייה לאחר תקופה ארוכה שבה לא יצא למלחמה ממש. מטעם זה לא תורגלה הפעלת כוחות גדולים יחסית, ולא נדרשה יכולת לחימה מתמשכת להשגת יעדים לא קלים, שאינם מתמצים בפשיטות קצרות או במבצעים ממוקדים.⁴

צמצום האימונים הביא לאובדן ידע ומיומנויות צבאיות החל מהרמה של נהג הטנק ועד לרמה של מפקד האוגדה. את הירידה בכמות האימונים למלחמה ניתן לתלות בשלושה גורמים המשולבים זה בזה:

¹ תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל, שימש עד 2019 כמפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית. בעת כתיבת המאמר, רמ"ח תו"ל ותפיסות בזרוע היבשה.

² ד"ח ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון, 2006, דין וחשבון סופי, כרך א', ירושלים, 2008, עמ' 253.

³ שם, עמ' 277.

⁴ שם, עמ' 424.

⁵ שם, עמ' 273-274.



פינוי פצועים במלחמת לבנון השנייה: מניתוח ההכנות של צה"ל לקראת מלחמה עולה כי כוחות היבשה איבדו ידע ומיומנות צבאית הנדרשים למלחמה

נדרשות. יתרה מזאת, יש שהמושגים, המנטאליות, השיטות ואורחי התפקוד הקונקרטיים שמטמיעה הלחימה העכשווית אף סותרים במידה רבה או מועטה את אלה שיידרשו למילוי תפקידי היחידה התקניים בפעילויות מבצעיות עתידיות.⁶ עיון בהיסטוריה הצבאית מלמד שהתופעה של אובדן ידע ומיומנות צבאית אינה ייחודית לצה"ל של קיץ 2006 אלא נפוצה למדי. מקורותיה מגוונים, ונזקה בדרך כלל רב. במקרים מסוימים מוחמרת התופעה של אובדן ידע בגלל תקופות בט"ש ארוכות שבהן מאומצות שיטות פעולה ייחודיות שאינן מתאימות למלחמה. מטרת המאמר היא להציג את התופעה של איבוד ידע ומיומנות צבאית מההיבט של ניהול סיכונים בתחום של בניין הכוח ולהציע תהליכי נגד שיצמצמו את האפשרות להישנותה בצה"ל.

הסיבות העקרוניות המביאות לאיבוד ידע רב

למיומנות צבאית יש כמה רמות. תורת האימונים של צה"ל מבחינה בין יכולות ומיומנויות אינטלקטואליות לבין מיומנויות פיזיות מוטוריות.

הרמה הבסיסית ביותר - הפיזית מוטורית - באה לידי ביטוי בכושר הגופני, ביכולת לתפעל נשק, לנהוג וכו'. מחקרים מראים שהעקומה המתארת את דעיכת המיומנויות הפיזיות היא תלולה יחסית, והאובדן עלול להיות מוחלט. לעומת זאת עקומת השכחה של הידע התיאורטי הנוגע למיומנויות הפיזיות מוטוריות מתונה

פעולה מצומצם יחסית (ללא הפעלת ארטילריה ומרגמות, לדוגמה), הרי שפעילות מתמשכת במאפייני פעולה של בט"ש פיתחה אצל המפקדים את הגישה שלפיה יש לשים דגש על חזרת כל הכוחות בשלום⁷ והקנתה חשיבות מועטה יחסית לעמידה בזמני ביצוע.⁸ גישת הבט"ש הכללית - טוען דו"ח וינוגרד - תרמה לגישה כללית אצל חלק מהמפקדים שהעיקר בתפקיד הוא "לעבור אותו בשלום", ללא אירועים, היתקלויות או נפגעים. "לגישה מעין זו [יש] חולשה מיוחדת במצבי מלחמה הדורשים גישה של יוזמה, העזה ויצירתיות".⁹ התקבעות תפיסות כאלה ללא תהליך נגד באימונים למלחמה מטמיעה נורמות פעולה שגויות (במצב של מלחמה כוללת) וגורמת לאובדן פרקי ידע ומיומנות צבאיים הנדרשים למלחמה.

תורת האימונים של צה"ל מציינת במפורש שפעילות בט"ש ממושכת מסכנת את כושר הפעולה במלחמה:

ניסיון ממושך, יחסית, שנרכש במצעים מסוגים מסוימים יכול להיות בעל תועלת מעשית מועטה ואף להיות לרועץ למיועדים להשתתף במצעים עתידיים הצפויים להיות שונים מהותית (מן הקודמים) באופי המשימות, באורחי הלחימה, באמצעי לחימה ובאמצעים אחרים שיופעלו או במיומנויות מבצעיות ספציפיות

⁶ שם, עמ' 551.

⁷ שם, עמ' 552, ראו גם עמ' 314-315.

⁸ שם, עמ' 556.

⁹ תורת האימונים, אוקטובר 2006, מסמך פנימי בצה"ל.

הרבה, ולכן הצורך בלימוד מחדש של התיאוריה פחות דחוף מהתרגול הפיזי.¹⁰

הרמה השנייה היא מיומנויות אינטלקטואליות בתחום התהליכים והנהלים של החשיבה הצבאית בפרט ושל החשיבה וקבלת החלטות בכלל. מדובר בעיקר בתהליכים ובנהלים בתחום הפיקוד והשליטה. גם המיומנויות האלה אובדות לאט יותר מאובדן הידע התיאורטי הנדרש ליישומן. דוגמאות לידע תיאורטי כזה: הכרה של צורות הקרב השונות (למשל, הגנה והתקפה) ושל סוגי הלוחמה השונים (לוחמה בשטח הררי, לוחמה בשטח בנוי וכו').

בכל צבא קיימים תהליכים טבעיים של אובדן ידע. אלה נובעים מהמרווח בין מלחמות או מקצב מתון מדי של האימונים. אולם המאמר הזה עוסק באובדן ידע מהרמה השנייה, דהיינו באובדן ידע מערכתי, תיאורטי, שבעקבותיו מתרחש אובדן מיומנויות בתחום של צורות הקרב ושל סוגי הלוחמה. אחת הסיבות לאובדן ידע הוא החלפה מסיבית של מפקדים בעלי ידע וניסיון במפקדים חסרי ידע וניסיון. זה מה שקרה בצבא האדום לאחר שסטלין טיהר את הצמרת שלו בשנים 1934-1935. המאמר הזה אינו עוסק במקרים כאלה של אובדן ידע. סיבות מרכזיות נוספות לאובדן ידע ומיומנויות הן קבלת החלטות בנוגע לבניין הכוח במסגרת ניהול הסיכונים - החלטות אשר בדיעבד מתברר שהיו שגויות. כך, למשל, עשוי בונה הכוח להגיע למסקנה שסוג מסוים של עימות, של צורת קרב או של לוחמה כבר אינו רלוונטי ולהפסיק להצטייד ולהתאמן לקראתם. אולם לעיתים עשויה ההתמקדות בצורת קרב מסוימת ובלוחמה מסוג מסוים לנבוע ממניעים פחות ענייניים כגון העדפה לאומית (הבריטים לפני מלחמת העולם הראשונה, למשל, העדיפו באופן מסורתי לוחמת ים על פני לוחמת יבשה; הצרפתים לפני מלחמת העולם הראשונה העדיפו את ההתקפה על פני ההגנה). הטיות כאלה הולכות ומתפתחות במשך הזמן ומושפעות מאוד מהצורך של המפקדים להיות מוכנים ו"רלוונטיים" לסוג העימות הצפוי להם, להבנתם. המח"ט ומפקד האוגדה, שהקדנציה שלהם קצרה יחסית (במונחים של תהליכי בניין הכוח), ימקדו תמיד את אימונים יחידותיהם במתאר שנראה להם הרלוונטי ביותר ל"מחר בבוקר". התוצאה של הטיה רב שנתית כזאת לצורת קרב מסוימת או ללוחמה מסוימת בגלל אילוצי זמן ותקציב היא אובדן ידע ומיומנות בתחומי ידע אחרים.

בעיה אחרת היא הטיות הבט"ש. צבא שטרוד במשך תקופות ארוכות בבעיות של ביטחון שוטף ואשר מעריך שישנה סבירות נמוכה בלבד למלחמה בעצימות גבוהה יעדיף להקדיש את מעט המשאבים שעומדים לרשותו (זמן וכסף) לשיפור הכשירות שלו למשימות בט"ש. התוצאה תהיה הטיה בדפוס הפעולה של הכוחות לעבר מתכונת פעולה של בט"ש. ככל שתקופת הבט"ש ארוכה יותר, כך עולה, כמובן, משקלן הסגולי של חוויות הבט"ש בניסיון הקולקטיבי של הצבא.

¹⁰ שם.

בהמשך המאמר יוצגו ארבעה מקרי מבחן לאובדן ידע: השפעת השנים הארוכות שבהן עסק הצי הבריטי בבט"ש ימי במהלך המאה ה-19 על יכולתו להילחם בקרבות ימיים גדולים נגד הצי של גרמניה במלחמת העולם הראשונים; דעיכת הידע של צבא בריטניה בתחום של לוחמת ג'ונגלים בין מלחמת העולם השנייה להתקוממות במלאיה ב-1948; אובדן הידע של צה"ל בתחום של ניהול קרב הגנה בשנים 1967-1973 - מה שבא לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים; אובדן הידע של צבא רוסיה בתחום של לוחמה בשטח בנוי - מה שבא לידי ביטוי במלחמה נגד צ'צ'ניה ב-1994.

השפעת הבט"ש על כישלון הצי הבריטי בקרב יוטלנד

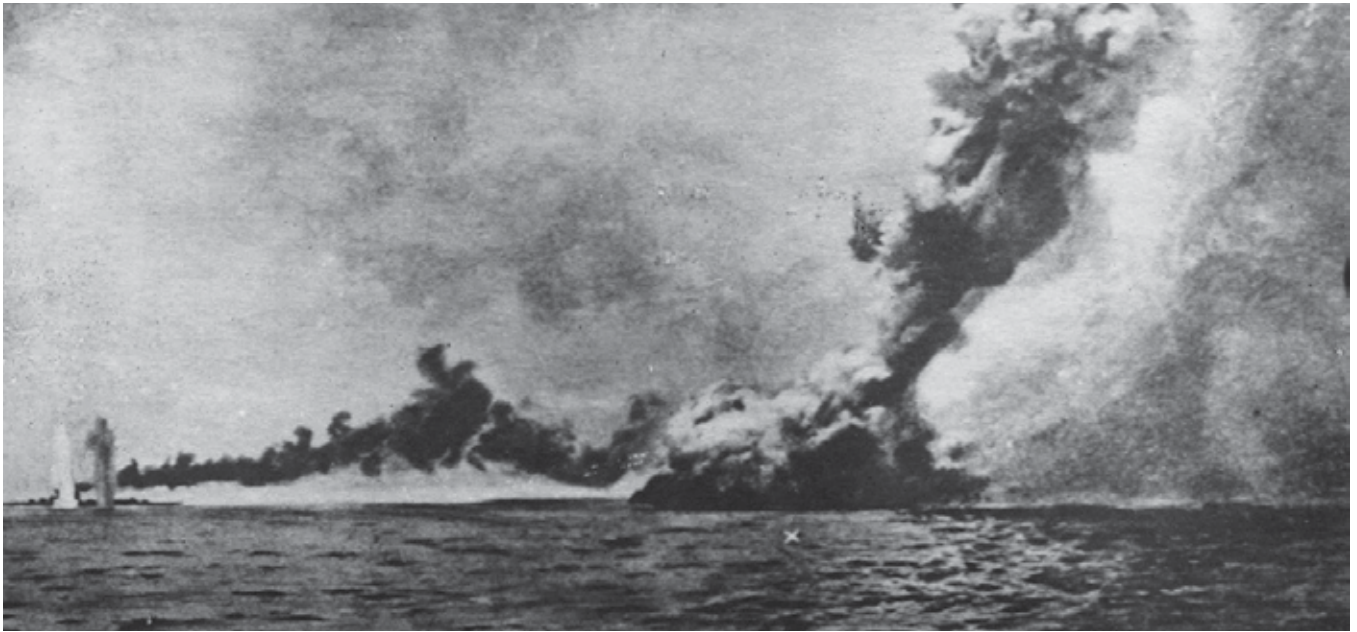
בין 1738 ל-1815 השתתף הצי הבריטי בכמה מלחמות גדולות, ובהן המלחמות למיגור המהפכה הצרפתית והמהפכה האמריקנית והמלחמות הנפוליאוניות. בתקופה הזאת צברו שניים וחצי דורות של מפקדי ימייה בריטים ניסיון מבצעי רב. ליבה של תורת הלחימה הבריטית בים שהתגבשה ותוקפה באין ספור קרבות ימיים היה פיקוד מבוזר: מתן חופש פעולה רב למפקדי הספינות.

בתקופה שבין 1820 ל-1900, הנקראת Pax Britannica, שלטה בריטניה באימפריה שלה - בעיקר הודות לשליטת הצי שלה בימים. בתקופת השלום הארוכה עסק הצי הבריטי בביטחון שוטף. גודלו צומצם במהירות מ-241 ספינות מלחמה ב-1815 ל-80 ב-1817 ול-50 ב-1835. מספר הימאים ששירתו בצי צנח משיא של 145 אלף ב-19 אלף בלבד ב-1820.¹¹ בתקופת השלום הפכו מפקדי הצי הבריטי למומחים בפעולות שאינן מלחמתיות (operations other than war). במהלך התקופה המדוברת ביצע הצי הבריטי 235 פעולות של בט"ש ימי שכללו לחימה נגד פיראטים, לחימה בסוחרים עבדים בחופי אפריקה, מתן סיוע לקורבנות של אסונות טבע וכן סקרי חופים והשתתפות במשלחות מחקר אזוריות. רק בשנים 1857-1861 התבקש הצי לסייע ב-105 משימות של השלטת סדר.¹² מובן שהצי ראה את עצמו עסוק מאוד. אולם הידע שנצבר בתקופת המלחמות הלך ונעלם בהדרגה ואבד סופית בסביבות 1800, כאשר השתחררו מהשירות אחרוני הקצינים הבכירים אשר היו קצינים זוטרים בתקופת המלחמות.

בהיעדר מלחמות חיפשו קציני הצי דרכים חדשות להתבלט, בין היתר באמצעות השתתפות בפעולות צבאיות יבשתיות ובמסעות המחקר לקטבים. בהיעדר הצורך להפגין כישורים קרביים נבחנו איכויות הפיקוד לפי מדדים אחרים - בעיקר הסדר והניקיון

¹¹ Robert Massie, *Dreadnought Britain Germany and the Coming of the Great War*, New York, ballantice books, 1991, pp. 373-374.

¹² Andrew Gordon, "Military Transformation in Long Periods of Peace; The Victorian Royal Navy", in: Williamson Murray and Richard Hart Sinnreich (ed.), *The Past as Prologue The Importance of History to the Military Profession*, New York, Cambridge University Press, 2006, pp. 150-169.



אוניית המלחמה הבריטית "קווין מרי" טובעת לאחר שנפגעה בקרב יוטלנד ב־31 במאי 1916: בקרב הימי ביוטלנד נגד צי המלחמה הגרמני עמדו למבחן כושרו של הצי הבריטי והמוניטין שלו

הכוחות נטו בכירור לטובתו, לא הצליח מפקד הצי הבריטי, אדמירל ג'ון ג'ליקו, אביר הטכנולוגיה והאחראי המרכזי להשלטת הדוקטרינה של השליטה הריכוזית, לנצל את טעויות יריבו שניסה להימנע מקרב הכרעה. תוכניתו המפורטת לפגיעה בצי הגרמני לא התאימה לאי הוודאות של שדה הקרב, והשליטה הריכוזית שלו לא אפשרה התאמות מהירות של דרך הפעולה בהתאם לצורך. הצי הגרמני שב לבסיסו לאחר שספג פגיעות מעטות, יחסית, וטען לניצחון. כמעט מאה שנות בט"ש ושינויים טכנולוגיים ש"ייתרו את לקחי העבר" הביאו לאובדן היכולת להפעיל את הצי על פי תורת פיקוד ושליטה מבוזרים. לצי הבריטי היו הצלחות במלחמת העולם הראשונה - למשל ההתמודדות עם הצוללות הגרמניות - אך אי הצלחה בקרב יוטלנד הייתה כואבת לאור המשאבים העצומים שהשקיעה בריטניה בצי המלחמה שלה.

בריטניה במלאיה: כך אבד הידע בתחום לוחמת הג'ונגלים¹³

עם פרוץ מלחמת העולם השנייה בחזית האוקיינוס השקט לא היה צבא בריטניה מוכן ללוחמת ג'ונגלים הדורשת התמחות ניכרת. התבוסות של בריטניה במלאיה ובבורמה בשנים 1943-1942 הביאו לפיתוחן של תורת לחימה, של מערכת להפקת לקחים והפצתם, של תוכניות אימון של יחידות אימונים לסוג הלוחמה הזה. ידע רב נצבר בתחום ובא לידי ביטוי בניצחונות של הבריטים על היפנים לקראת סוף המלחמה. עם סיום המלחמה פנה צבא בריטניה למשימות אחרות, וכתוצאה מכך נשכחו רבים

בספינות. מכיוון שהלך ופתח הצורך המבצעי לירות בתותחי הספינות, ומאחר שכל ירי בתותח היה כרוך בשחיקת שכבות הצבע שעל הסיפון, הלכו והתמעטו האימונים בתחום הזה. למה גרמה תקופת השלום הארוכה? המפקדים לא ראו את עצמם כובשי אימפריה אלא מגיניה, שתפקידם להפגין כוח יותר מאשר לעשות בו שימוש. בשל המשימות החדשות שהוטלו עליהם, ושלא כללו לחימה, פיתחו הקצינים מדדים חדשים להערכת הצלחתם. תהליך נוסף שהתרחש במקביל בשלהי תקופת השלום היה שינוי טכנולוגי עצום שכלל החלפת ספינות המפרש בספינות קיטור, שימוש בחשמל, כניסתם לשימוש של הטורפדו ושל התותחנים נטעני הבריח. הטכנולוגיה האפילה על לקחי ההיסטוריה בתחום הפיקוד והשליטה, ונטען כי אלה אינם רלוונטיים יותר. הלכה ונשחקה הדוקטרינה של נלסון, שבליבה מתן עצמאות למפקדים ודרישה מהם ליזום פעולות. היכולת למדוד במדויק, יחסית, מהירויות ומרחקים הביאה לפיתוח דוקטרינה טכנית "אוטומטית" שהדגישה פעולה של תזמון מדויק ושל צמצום הצורך בחשיבה עצמאית של המפקדים.

ההתפתחות הטכנולוגית של המהפכה התעשייתית בסוף המאה ה-19 ומגמות אימפריאליסטיות הביאו למרוץ חימוש ימי שבו השתתפו גרמניה, רוסיה, איטליה ויפן. ההכנות למלחמה חזרו להיות עיסוקו המרכזי של הצי הבריטי, אך הפעם עם מפקדים שצברו את ניסיונם במשימות בט"ש והיו בעלי תפיסה שהדגישה את ההיצמדות להנחיות במקום יוזמה ועצמאות.

ב־31 במאי 1916, בקרב הימי ביוטלנד נגד צי המלחמה הגרמני, עמדו למבחן כושרו של הצי הבריטי והמוניטין שלו. אף שיחסי

¹³ Daniel Marston, "Lost and Found in the Jungle: The Indian and British Army Jungle Warfare Doctrines for Burma 1943- 1945 and the Malayan Emergency, 1948- 1960", in: Hew Strachan (ed.), *Big Wars and Small Wars*, Routledge, 2006



חיילים בריטים במלאיה במלחמת העולם השנייה: הלחימה במלאיה היא דוגמה לידע שאבד בתוך שנים ספורות, אך הושב כמעט באותה המהירות

האימונים האינטנסיביים, הפקת הלקחים, גיבוש של תורת לחימה מקיפת ומעודכנת והנהגת שינויים בשיטות הפעולה הביאו לכוחות הבריטיים יותר ויותר הישגים.

הלחימה במלאיה היא אפוא דוגמה לידע שאבד במהירות, בתוך שנים ספורות, אך שהושב כמעט באותה המהירות. סייעה לבריטים העובדה שהיה זה עימות מתמשך בעצימות נמוכה יחסית - מה שאפשר להם להשיב לעצמם ידע ומיומנות תוך כדי הלחימה.

1973: צה"ל מאבד ידע ומיומנות בתחום של ניהול קרב הגנה¹⁴

מעמדה העליון של ההקפה בצה"ל הלך ונבנה החל ממלחת העצמאות והגיע לשיאו לאחר מלחמת ששת הימים. אריאל לויטה, אשר חקר את הדוקטרינה הצבאית של ישראל, מקצין וטוען שהצלחותיו של צה"ל, אשר נשענו על התפיסה ההתקפית, "גרמו לזלזול, לשכחה ולמעשה אף לביטול של רכיביה ההגנתיים של הדוקטרינה הצבאית".¹⁵ עוד כותב לויטה ש"השעבוד החשיבתי להתקפיות הביא לפגיעה אנושה בכושרו של צה"ל להילחם בהגנה, לראייה מעוותת ומזלזלת של קרב ההגנה ולביטולו ובהמשך הזמן אף גרם לבורות רבתי לגבי מאפייניו".¹⁶

בדו"ח ועדת אגרנט, בסעיף שכותרתו היא "שימת דגש על ההתקפה והזנחת ההגנה" נכתב כי אף שבספרות התורתית של צה"ל קיים היה איזון בהתייחסות לצורות הקרב השונות, הרי

¹⁴ הפרק הזה לקוח מתוך: מאיר פינקל, על הגמישות, מערכות, תל אביב, 2007, עמ' 105-102.

¹⁵ אריאל לויטה, הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה, המרכז למחקרים אסטרטגיים, תל אביב, 1998, עמ' 128.

¹⁶ שם, עמ' 71.

מלקחיה של לוחמת הג'ונגלים ואבדו בתוך זמן קצר. צבא היבשה של בריטניה חזר להתאמן בשטחים פתוחים, ויחידותיו במזרח הרחוק עסקו גם בסיוע לרשויות האזרחיות. כאשר ב־1948 הוכרז על מצב חירום במלאיה בתגובה לפעולותיו של ארגון הטרור המלאי הקומוניסטי נגד השלטון הבריטי, לא היו רוב המפקדים הבריטים הבכירים במלאיה מודעים לצורך לאמן את כוחותיהם ללוחמת ג'ונגלים. כאשר הבינו את הצורך הזה, התברר שבתוך כשלוש שנים איבד צבא בריטניה את הידע הנדרש ללוחמה מהסוג הזה. ותיקי המלחמה היפנים בבורמה השתחררו ברובם; יחידות היבשה של בריטניה באזור לא היו מאוישות באופן מלא ולא אומנו כיאות. אשר ליחידות הגורקה המיומנות בלוחמת ג'ונגלים - כאשר קיבלה הודו עצמאות ב־1947, עברו שש חטיבות גורקה לצבא הודו, וארבע החטיבות שנותרו בצבא בריטניה עברו ארגון מחדש. לאחר הוצאתן מצבא הודו הבריטי בעקבות הכרזת העצמאות של הודו ב־1947.

הבנת הצורך להחזיר לצבא את יכולתו לנהל לוחמת ג'ונגלים הביאה למאמץ בריטי לחדש את האימונים בתחום הזה באמצעות בוגרי לוחמת הג'ונגלים ממלחמת העולם השנייה. כמו כן נכתבו ספרי לימוד חדשים להדרכת הקצינים הזוטרים והמש"קים בלוחמת ג'ונגלים, והוקם בית ספר ללוחמת ג'ונגלים שיועד לקצינים ולמש"קים.

המאמץ הבריטי האינטנסיבי נשא פרי, אם כי לא מיד. עד סוף 1951 שלטו הטרוריסטים המלאים בג'ונגלים והסבו אבדות ניכרות לאוכלוסייה האזרחית, ורק לאחר מכן התחוללה התפנית:

להגנה חפזה", אך לא היה זה פרק מרכזי בתרגילים.²³ עדותו של אלוף שמואל גונן על תרגיל "איל ברזל" - משחקי המלחמה של פיקוד דרום - עולה בקנה אחד עם מסקנתו של תמרי בנוגע להתייחסות לקרב ההגנה. לדברי גונן, "משחק מלחמה זה לא היה תרגיל מגננה אלא תרגיל התקפי לאחר יוזמה מצרית".²⁴ גם ארגון היחידות הושפע מהעדפת ההתקפה על ההגנה. האוגדה הקבועה, שהייתה אמורה לכלול מגוון יחידות ולהילחם בכל צורות הקרב, הפכה לאוגדת טנקים חד חילית ללא יכולות חי"ר וארטילריה החיוניות ללחימה התקפית ולא פחות מכך ללחימה הגנתית. "מגדודי החרמ"ש ומפלוגות החרמ"ש בגדודי הטנקים הוצאו המרגמות ותותחי הנ"ט.²⁵ אופי הלחימה במלחמת ששת הימים הביא לכך שהשימוש אשר נעשה באמצעי הלחימה האלה היה מצומצם מאוד בהשוואה למרכזיותו של הטנק. דו"ח אגרנט מסכם את העניין הזה בהתייחסו להשפעת המבנה על הגמישות האופרטיבית: "לפנינו אוגדה טנקית ללחימת שריון בקרב נייד ללא כושר להחזיק בשטח ולהתארגן תוך אבטחה בשעת חשיכה".²⁶ צה"ל לא המציא את פולחן ההתקפה. קדם לו צבא צרפת לפני מלחמת העולם הראשונה. בגלל פולחן ההתקפה המעיט צבא צרפת מיכולת הבלימה של המקלע, של גדר התיל ושל התותח. הסברה המקובלת הייתה שעצם תנופת ההתקפה תוכל להתגבר על אלה. מחיר התפיסה השגויה הזאת היה אובדנם המיותר של מאות אלפי לוחמים.²⁷

גם ישראל שילמה מחיר יקר על פולחן ההתקפה. זו גרמה לכך שלפני מלחמת יום הכיפורים לא ידעו הכוחות בשטח כיצד לנהל קרב הגנה. ההתמקדות בצורת לחימה אחת בלבד - ההתקפה - אשר הלכה והתפתחה לאורך כל שנות קיומו של צה"ל, הוקצנה לאחר ההצלחה המשכרת של מלחמת ששת הימים. בגלל חוסר הגמישות המובנה הזה נוצר קושי מהותי לכוחות צה"ל להתמודד היטב עם הכוחות המצריים שצלחו את התעלה. כך, במקום להיערך להגנה ולהמתין לצבירת סדר כוחות מתאים לפיתוח מתקפה, המשיכו כוחות צה"ל בניסיונות בלתי פוסקים לפתח התקפה - כמו ההתקפות הבלתי מוכנות על ראש הגשר המצרי ב־8 באוקטובר והמאמצים לצלוח את התעלה לפני שנוצרו התנאים המתאימים לכך. חוסר הגמישות הזה הביא לשחיקה מסיבית של הכוחות הסדירים ביממות הראשונות למלחמה ואחר כך גם של כוחות המילואים.

בתת הפרק בספר "סערה באוקטובר", הנקרא "לומדים לבלום בכוחות ניידים", מספר מפקד גדוד סערה אלישיב שמשי על הקושי

שב"תורה שבעל פה" היה עיסוק מרובה בצורת הלחימה ההתקפית, ובמקביל הזנחו הן הלימודים כיצד לנהל קרב הגנה והן הפיתוח של תורת ההגנה.¹⁷ דורון אלמוג, המנתח את הכשלים בהתפתחות תורת הלחימה של צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים, טוען גם הוא שצה"ל כשל בלימוד צורת הלחימה הזאת:

היערכות יסודית למערכת מגננה חייבת לימוד בסיסי של תורת ההגנה - לימוד שכל כך היה חסר בצה"ל של 73' ושצריך היה לעסוק במושגים כמו קביעת קו עצירה, שילוב האש ומיצוי הארטילריה בקרב ההגנה, מיצוי המכשול ההנדסי ועיתוי הטלת העתודות למערכה.¹⁸

בתארו את ההתפתחות שהובילה לבניית המעוזים לפני המלחמה אמר אלוף (מיל) אברהם אדן: "בין מלחמת השחרור למלחמת ששת הימים אבד לצה"ל כושרו המקצועי להיערך בהגנה, שכן כל כולו נערך למלחמת תנועה התקפית ויזומה ככל האפשר".¹⁹ דב תמרי קורא לתפיסה שהתפתחה בצה"ל לאיר מלחמת ששת הימים "פולחן הלוחמה המשוריינת" וטוען שלפני המלחמה "בפיקוד הדרום תוכננו שש תכניות מפורטות למתקפה מערבה, ורק תכנית אחת למגננה, וגם היא לא הייתה יותר משרטוט כללי של פריסת אוגדות המילואים".²⁰ תרחישיו של צה"ל כללו אפשרות של מתקפה מצרית מקדימה, אך המגננה, האמורה לתת מענה למצב כזה, "לא הובנה כמערכה ראשונה בעלת שלמות פנימית. היא לא חוברת כלל למתקפה העוקבת אלא לכל היותר כ'שירותי קייטרינג' בעבורה".²¹ שמעון נווה קורא לתופעה "פולחן ההתקפה" וטוען כי מאחר שהתקפה היא אופן הפעולה הטבעי לצורך ביטוי היכולות הטקטיות של הטנק, הרי שהגישה שהציבה את הטנק במרכז גרמה בשנים 1968-1973 להפיכת ההתקפה לאובססיה מעוותת. האסימטריה הזאת שבתפיסה הביאה לשקיעת ההגנה הן ברמה הטקטית והן המערכתית. היא נדחקה הצידה ושקעה בתהום הנשייה של התודעה הצבאית המקצועית.²²

כיצד השפיעה התפיסה הזאת על האימונים בצה"ל? בחינת האימונים של צה"ל בשנה שלפני מלחמת יום הכיפורים מראה שמתוך 28 הישגים נדרשים בתרגילים האוגדתיים השלדיים של אוגדות שרון וברן באותה השנה רק אחד עסק בהגנה. ברשימות ההישגים הנדרשים בתרגיליהן של חטיבות השריון לא נמצאו כלל הישגים העוסקים בהגנה הישג נדרש שקשור להגנה נמצא בתרגיליהן של כל חטיבות חיל הרגלים. מדובר ב"היערכות

¹⁷ דו"ח ועדת אגרנט למלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון שלישי ואחרון, כך רביעי, ירושלים, 1915, עמ' 1.350.

¹⁸ דורון אלמוג, "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", **מערכות** 354, 1997, עמודים 4-5.

¹⁹ חנוך ברטוב, **דדו: 48 שנה ועוד 20 יום**, תל אביב, מעריב, 1978, כרך א', עמ' 74.

²⁰ דב תמרי, "מלחמת יום הכיפורים - שאלה של חוסר ידע", **זמנים** 84, 2003, עמוד 27.

²¹ **שם**, עמ' 30.

²² Shimon Naveh, "The Cult of the Offensive preemption and Future Challenges for Israeli Operational Thought", in: Efraim Karsh, (ed.), *Between War and Peace Dilemmas of Israeli Security*, London, Frank Cass 1996, p. 175

²³ דו"ח אגרנט, עמ' 1.350-1.351.

²⁴ **שם**, עמ' 1.352.

²⁵ **שם**, עמ' 1.432.

²⁶ **שם**, עמ' 1.439.

²⁷ Charles W. Sanders, *No Other Law: The French Army and the Doctrine of the Offensive*, the RAND Corporation, 1987, pp. 14-15, www.rand.org/pubs/papers/2005/P7331.pdf

לנהל קרב הגנה: "זה היה שלב קריטי: המצרים היו באופנסיבה, ואילו אצלנו לא לכולם היה ברור כיצד לפעול".²⁸

אלמוג, המנתח את הלחימה ברמת הגולן, טוען שזו כללה כשלים כמו דלילות המיקוש והמכשול, הקביעה שקו הגבול הוא קו העצירה והטלת כוחות העתודה למערכה כבר בדקות הראשונות לקרב.²⁹ כל אלה נבעו מהזנחת לימודי ההגנה בתהליך של בניין הכוח שקדם למלחמה.

הלימוד כיצד לנהל קרב הגנה נועד - בין היתר - לחסן את המפקדים לקראת הבעיות המוראליות הכרוכות בצורת הקרב הזאת, הכוללת באופן טבעי גם שלבים של נסיגה. חוסר המוכנות לנהל קרב מהסוג הזה ניכר בבלבול ובתדהמה שאחזו בחלקים נרחבים משדרת הפיקוד בצה"ל - החל במפקדים הזוטרים ובמפקדים ברמות הביניים³⁰ וכלה בשר הביטחון, שביום השלישי למלחמה כבר דיבר במונחים של "חורבן הבית השלישי".³¹

צה"ל ערב מלחמת יום הכיפורים הוא דוגמה לנזק הכבד שמחוללת דוקטרינה חד ממדית - במקרה הזה דוקטרינה שהכירה רק בצורת קרב אחת - ההתקפה. התפיסה החד ממדית הזאת השפיעה באופן מובהק על תורת האימונים ועל מבנה היחידות וגרמה לאובדן ידע חיוני. התוצאה של כל אלה הייתה יכולת מופחתת בהתמודדות עם מצב שלא נצפה מראש - במקרה הזה הצורך להילחם בקרב הגנה.

מעניין לציין כי לשש שנות הבט"ש שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (ובכלל זה מלחמת ההתשה) היו השפעות על הנורמות של הפעלת הכוחות. בדו"ח אגרנט נכתב ש"ההרגלים שלהם חונכו מפקדים בתנאי ביטחון שוטף בתקופת מלחמת ההתשה ולאחריה לא התאימו לנסיבות שנוצרו עם פרוץ המלחמה".³² מפקדי החטיבות והאוגדות התרגלו להפעיל את הכוחות בבט"ש מתוך בונקרים. אומר קצין בכיר: "התקבל אצלי רושם שתורגם משהו לא נכון בשיטת השליטה באלחוט. הייתי קורא לזה 'קומפלקס הבונקרים'".³³

גורדון כותב על הבעיה שיצרו לחיל האוויר שנות הבט"ש שלפני מלחמת יום הכיפורים. לדבריו, מפקדת חיל האוויר במלחמה לא הייתה מודעת לחוסר ההכנה המנטאלית של היחידות למלחמה כוללת. הוא מביא את דבריו של רע"ן תקיפה במלחמה, סא"ל אביוה בן נון: **בביטחון שוטף פירטנו כל פקודה עד הפרט הקטן ביותר ברמה שהייתה צריכה להיעשות על ידי הטייסות. הרגלנו את הטייסות לקבל הכול לעוס ומפורט. על כל מבצע הכי קטן היינו**

²⁸ אלישיב שמש, סערה באוקטובר, מערכות, תל אביב, 1987, עמ' 32.

²⁹ אלמוג, עמ' 5.

³⁰ אריה ארד וחיים לסקוב, הילוך חוזר: חיילים מספרים על קרבות שהשתתפו בהם במלחמת יום הכיפורים, המו"ל: משפחת ארד, 2003, עמ' 32-33; שמש, 1987, עמ' 18, 22, 23.

³¹ איתן הבר וזאב שוף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, זמורה ביתן דביר, תל אביב, 2003, עמ' 164.

³² דו"ח ארגנט, עמ' 1,362.

³³ שם, עמ' 1,362.

כותבים הכול בפרטי פרטים. במלחמה תפסתי את עצמי מבין שלא הכנו את הטייסות לעצמאות. הבעיה של מעבר ממבצעים של ביטחון שוטף למלחמה היא בעיה מנטאלית.³⁴

אובדן ידע בתחום הלוחמה בשטח בנוי: צבא רוסיה בצי'ניה

בספרו "ננצח או שניעלם"³⁵ על מלחמת צ'צ'ניה הראשונה (-1996 1994) כותב יגיל הנקין כי אף שהצבא הסובייטי נלחם במלחמת העולם השנייה ביותר מ-1,000 ערים, ובהן סטלינגרד וברלין, ואף שניסיון הלחימה שלו בערים לאחר המלחמה היה הנרחב ביותר בעולם (בודפשט, 1956; פראג, 1968) הרי שלא נשמר הידע הרב שהוא צבר בתחום הזה:

הצבא הסובייטי לא רק שלא זכר את לקחי מלחמת העולם השנייה, אלא שלא רצה לזכור אותם... שיטות הלחימה שבהן השתמשו בסטלינגרד נותרו בדפי הספרים על מדפים בבתי ספר לקצינים ברוסיה ולא הגיעו לקאבול או להראט (באפגניסטן). התמקדותו של הצבא הסובייטי בתסריט של מלחמה רבתי - בסבירות גבוהה גרעינית מול כוחות נאט"ו - גרמה להזנחת תחומים משמעותיים בלחימה, ביניהם לוחמה בשטח עירוני, בפרט לוחמה תת קרקעית ושיטות לחימה מבניין לבניין והפעלת צלפים. ניסיונו העשיר של הצבא הסובייטי שקע ללא הצדקה לתהומות הנשייה אחרי הכנסת הנשק הגרעיני.³⁶

כתוצאה מכך רק כוחות רוסיים מעטים התאמנו בלחימה בשטח בנוי. במלחמת אפגניסטן (1979-1987) נלמדו לקחים רבים בתחומי הפעלת הכוח בשטח הררי ובשטח עירוני, אולם הלקחים האלה כמעט שלא מצאו את דרכם לקורסים שבהם הוכשרו החיילים והמפקדים. צמצום דרסטי במשאבי הצבא תרם לירידה משמעותית בהיקף האימונים ולפערים בכוח אדם ובציוד ביחידות. התוצאה הייתה שבמלחמת צ'צ'ניה הראשונה נחלו הרוסים מפלות קשו בלחימה שבשטח בנוי.

מהו הפתרון?

מי שכתבו את "תורת האימונים" של צה"ל היו מודעים לסתירה שבין אופן הפעולה של יחידה לוחמת בביטחון שוטף לבין התנהלותה במלחמה. לכן הם כתבו שהמפקד של יחידה שעסוקה בפעילות בט"ש וכן הממונים עליו "נדרשים להבחין בכך שלמרות ההשתפרות הפעילה במבצעים - או דווקא בגללה - יש לצפות לכך שיכולות ומיומנויות ייעודיות בסיסיות של היחידה יחלידו או יישכחו". הפתרון שהעלו כותביה של תורת האימונים הוא שלצד פעילות הבט"ש תמשיך היחידה להתאמן לקראת המלחמה,

³⁴ שמואל גורדון, 30 שעות באוקטובר, ספריית מעריב, 2008, עמ' 406-407.

³⁵ יגיל הנקין, ננצח או שניעלם - תולדות מלחמת צ'צ'ניה הראשונה 1994-1996, מערכות, 2007.

³⁶ שם, עמ' 232.

וחובתם של המפקדים היא "לנצל כל הזדמנות לערוך אימונים כאלה".³⁷ אימונים כאלה חיוניים כדי להשיג שתי מטרות:

1. להבטיח מוכנות מספקת לשלבי המלחמה הבאים, כלומר לא למשימה הבאה אלא לפעולה בנסיבות מבצעיות העשויות להיות שונות בתכלית מכפי ששררו עד אז.
2. יצירה או שמירה של מוכנות מספקת לפעולה במרחבי לחימה או במתארי מלחמה שונים משמעותית - בזירות מבצעיים אחרות או בגזרות אחרות באותה זירה.³⁸

צה"ל חזר להתאמן באינטנסיביות רבה לאחר מלחמת לבנון השנייה - את תוצאות האימונים ניתן היה לראות במבצע "עופרת יצוקה" - ועוסק בפיתוח יכולות חדשות בתחום התמרון היבשתי. האם צה"ל יוכל להתמיד בקצב האימונים הזה? ניתן להעלות על הדעת סיבות רבות שעלולות להאט את המגמה הזאת. כמו כן ברור שלא ניתן לאמן את הצבא כל הזמן לכל התרחישים האפשריים וכי התהליך שתואר קודם - של הטיית האימונים לצרכים שהם בעיני המפקדים הדחופים ביותר - ימשיך להתקיים גם בעתיד.

מה צריך לכלול המענה לסכנה של אובדן הידע באופן עקרוני, המענה הוא לימוד מאוזן של כלל הידע הצבאי הרלוונטי לצה"ל:

• הכשרת מפקדים מעמיקה הנותנת בסיס רחב של ידע צבאי. בתי הספר הגבוהים של צה"ל (המכללה לפיקוד טקטי ופ"ר) וקורסי ההכשרה למיניהם (קורסי פ"ר, מג"דים, מח"טים ומפקדי אוגדות) נדרשים ללמד את מכלול הידע הצבאי ללא הטיות והעדפות לתחומי ידע כאלה על אחרים. בכל מקום ישנם אילוצים, אך בהכשרות - ובעיקר באלה הארוכות - אפשר ללמוד באופן תיאורטי את כל עולם הידע הצבאי.

• אימונים מאוזנים בתכנים שלהם. יש לזכור שהשירות הסדיר מכשיר לשירות המילואים וכי מה שלא נלמד ותורגל באימוני המערך הסדיר יהיה קשה עד בלתי אפשרי להשלים באימוני המילואים. האימונים נתונים תמיד לסכנה שהתכנים שלהם יטו יתר על המידה לעבר התכנית האופרטיבית הקונקרטיה שעומדת לנגד עיניו של מפקד היחידה. כדי למנוע את ההטיה הזאת לעבר צורת קרב מסוימת או לעבר לוחמת מסוימת נקבעה בזרוע היבשה הפרדה בין כשירויות בסיסיות, שהן מכנה משותף למגוון רחב של תרחישים (למשל לוחמה בשטח בנוי), לבין כשירויות משימתיות מבצעיות הנגזרות מתכנית מבצעית קונקרטיה וכוללות לעיתים יכולת מבצעית הרלוונטית למגוון מצומצם של תרחישים. העיקרון שנקבע הוא שאימון לכשירות משימתית יבוא רק לאחר אימון לכשירות בסיסית. נקבעו גם מינונים עקרוניים לכל אחת מצורות הקרב (הגנה והתקפה), לאימוני יום ולילה, לאימונים מול אויבים שונים ועוד.

• את קביעת האיזון בתוכני האימונים יש להטיל על מפקדים שאינם בתפקיד מבצעי קונקרטי שמביא מיד להטיה בתוכני האימונים של יחידותיהם. לשם כך ניתן להשתמש בוועדה מייעצת

של קצינים בכירים בדימוס המשלבים ניסיון בתחום המבצעי עם ניסיון בהדרכה ובאימונים.

• השלמת ידע תיאורטי, שאותו לא ניתן לרכוש באימונים, באמצעות קריאת ספרות צבאית והשתלמויות עיוניות. זה עשרות שנים שצה"ל לא הצניח כוחות או הנחיתם מהים בעת לחימה, אך אין זאת אומרת שגם בעתיד הוא לא יידרש לפעול כך. כדי לשמר את הידע בתחומים האלה ניתן לדרוש ממפקדים לקרוא ספרות צבאית או להשתתף בתרגילי תכנון ובהשתלמויות.

• ניצול אירועי בט"ש לתרגול ולאימונים לקראת מלחמה כוללת. צורות הקרב והמיומנויות הנרכשות בבט"ש עשויות להיות נכס צאן ברזל בעיקר למפקדים הזוטרים (מהמ"כ והמט"ק ועד למ"פ). פעילות בט"ש כוללת, בין היתר, סיוורים, תצפיות, מארבים, הגנה על מתקנים ועל מחנות, פיקוח על תנועות, שליטה בצירים, שיתוף פעולה בין ארגונים ופעולה בקרב אוכלוסייה עוינת. כל אלה הן פעולות שמתבצעות גם במלחמה כוללת. כמו כן יכולה פעילות הבט"ש לשמש כר נרחב ללימוד עבודת המטה בכלל והמודיעין בפרט. השאלה היא אם מסתפקים במתן מענה מבצעי ספציפי לבעיות המיוחדות שצצות (כפי שקורה היום) או מנצלים את ההזדמנויות ללימוד נושאים נרחבים יותר ולמחקר שיטתי.³⁹

• שימור מוקדי ידע בכל התחומים הצבאיים. גם אם בפועל הולכת ומתנוונת יכולת צבאית מסוימת מסיבות שונות, יש לשמר בצבא גוף כלשהו - אפילו קטן מאוד - שיעסוק בנושא. הגוף הזה יידרש להתעדכן בנושא שבאחריותו מהנעשה בעולם, להכין את החומר התיאורטי, ללמדו ולהיות מוכן במקרה הצורך להיות גרעין לפיתוח יכולת מלאה בצה"ל.

סיכום

איבוד ידע ומיומנות צבאית הוא סכנה האורבת לפתחו של צה"ל כל העת. מגוון המשימות, העיסוק המתמיד בבט"ש ואילוצי התקציב טומנים בחובם סכנה להתמקדות בתחומי ידע ספציפיים ולהזנחת תחומים אחרים. אולם ניתן להתמודד עם הסכנה הזאת באמצעות סדרה של פעולות שרובן אינו עולה כסף רב ותלויות בעיקר במודעות מתמשכת לבעיה.

הסוגיה של אובדן ידע מעסיקה לא רק את צה"ל. במסמך שכתבו שלושה מפקדי חטיבות אמריקנים ב־2008 הם מציינים שהתמקדותו של צבא ארה"ב במבצעים נגד טרור ונגד התקוממות פוגעת בידע ובמיומנות שלו בתחומי לחימה בסיסיים. לטענתם, חיל התותחנים סובל מכך באופן החמור ביותר: יחידות התותחנים האמריקניות מאבדות מכשירותן עקב שילוב של מיעוט אימונים מקצועיים ובמקביל ריבוי משימות בט"ש. הכותבים מזוהרים מפני הגעה למצב שבו נמצא צה"ל ערב מלחמת לבנון השנייה.⁴⁰

³⁹ הצעתו של אל"ם (מיל) ד"ר בני מיכלסון.

⁴⁰ <http://www.npr.org/documents/2008/may/artillerywhitepaper.pdf>

³⁷ תורת האימונים.

³⁸ שם.



מערכות 446 (דצמבר 2012)

לקחים ממג"ד למג"ד

אל"ם אליעזר טולדנו

הכותב קורא לשיח מקצועי בין מפקדים מכהנים לבין עמיתים ופקודים בעבר ובהווה

רקע

בחודשים האחרונים אני מוצא את עצמי מעיין שוב ושוב באתר "מערכות", שולה ממנו מאמרים בעלי רלוונטיות ועניין בנושאים טקטיים ועושה בהם שימוש בהכנת משימותיי בשני התפקידים שאני ממלא: מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים. את העיון במאמרים הקצרים והחדים מלווה הנאה של קריאת העברית הישנה יחד עם הפליאה כל פעם מחדש עד כמה העשייה הצבאית בצה"ל, על אף התחדשותה ושינוייה, עוברת באותם שבילים מאז ימי ההגנה ועד ימינו אלה.

במיוחד תפס את תשומת ליבי מדור קבוע שהיה נהוג ב"מערכות" - "מפנקסו של מג"ד". זו הייתה פינה בלתי רגילה ששימשה במה למפקדים בדרג מג"ד לדון באופן מקצועי בעניינים שהטרידו אותם - ושמטרידים מפקדים גם היום: מנהיגות, רוח היחידה, צורות הקרב השונות וכן הלאה. מתוך תחושה נוסטלגית נעימה, המלווה במוטיבציה לנסות להשיב את הפינה רבת העניין הזאת למפקדים ברמה הטקטית, אני מציע את לקחיי מתפקיד המג"ד ומההדרכה בקורס המג"דים תחת הכותרת ההיסטורית "מפנקסו של מג"ד". הרשימה אינה ערוכה במתכונת של מאמר תיאורטי, אלא זוהי רשימת תובנות, לקחים ועצות.

ההכנה לתפקיד

ראשית, "דע את עצמך". תהליך ההכנה לתפקיד חייב לעסוק במהות, לא בפרוצדורות. המחשבה "איך אני רואה את היחידה במהלך תפקידי" היא המשמעותית ביותר. הנטייה להישאב לפרוצדורות

אינה נכונה. למשל, על השאלה "איך אני מוציא חיילים לקורסים - למשל קורס מ"כים" ניתן ללמוד טוב יותר מכיסא המפקד מאשר מלמידה עמוקה מראש טרם הכניסה לתפקיד. הכלי הכי חשוב בעשייה של מפקד גדוד בחיכוך כל כך גבוה עם המציאות הוא האינטואיציה שלו, תחושת הבטן כיצד הדברים צריכים להיות. עניינים טכניים כמו סכמות ותרשימי פעולה הם רק כלי עזר למנהיג אמתי ולא הגורם שמניע את פעילותו.

כדי להשיג אינטואיציה חזקה יש להבין את היחידה באופן מעמיק. גרף הלמידה הוא פשוט. המפקד לומד קודם כול להכיר את היחידה, לאחר מכן הוא מבין אותה ולבסוף מפנים את כל מה שלמד. כדי להגיע לבשלות אינטואיטיבית יש לעבור את כל תהליך הלמידה הזה. באופן פרדוקסלי מגלים שדווקא בימים הראשונים של התפקיד ההחלטות הן פשוטות וקלות יותר מאשר בהמשכו. הסיבה לכך נעוצה, כמובן, באי-הבנת המחירים. למשל, אם משרים למג"ד חדש על הורדת תקן קבע בשל אילוצי תקציב, הנטייה שלו בתחילת התפקיד היא למשוך בכתפיים ולהמשיך. לאחר שחולף זמן מה מכיר המג"ד את הנגדים, מכיר את תכולת תפקידיהם, מבין את המשמעות של החוסר של כל אחד מהם, ומתוך הפנמת הידע הזה יילחם על כל תקן שירצו לקחת ממנו.

מהדברים האלה עולה שרצוי מאוד למג"ד להגיע מהר ככל האפשר לשלב ההפנמה. עם זאת עליו לעשות זאת בלי לדלג על שלבים. יש להימנע ממצב שבו המפקד החדש מנסה "לבלוע בלי ללעוס", שכן יש בכך כדי לפגוע בתהליך הלמידה.

להלן חמש עצות קטנות לקיצור זמן ההפנמה של המג"ד עם כניסתו לתפקיד:

1. לראות בעיניים, לגעת בידיים. אפשר לקיים עשרות שעות דיונים בסוגיה את מי מהחיילים להוציא לקורס קצינים. אולם שהייה במשך שעה אחת במחיצת המועמדים ליציאה לקורס תשיג תובנות שלעולם לא יושגו בישיבות מטה ממושכות. פיקוד יעיל ברמה הטקטית נעשה בידיים וברגליים.

¹ אלוף אליעזר טולדנו הוא מפקד פיקוד דרום. בעת כתיבת המאמר - מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים.

מפנקסו של מג"ד

ס"ל מ. פ. ע. י. ל.

גאות היחידה

לא אחת מצאתי את עצמי מחרדך והושב מזה הגורם העיקרי המורכב את חיילי הנגד בכל מעשיהם. הן בשעת לחימה. הן בשעת אימונים והן בתקופות שצה"ל הטיל עלינו בכל התקופות (כולל בחגי חגי האביב). כדאם שנוכח בארץ והתחנך על כרבי תנועת נוער הלוצית. התקשיתי להשלים עם המסקנות שהחלו להתגבש במוחי. אולם לאט לאט הגעתי לכלל דעה כי ישנם שני גורמים עיקריים המשלבים את רוחו של החייל: א. רוח היהודים ונאותה ו-ב. האהבה וההוקרה שרוחשים החיילים למפקדיהם.

על הנגרם הראשון מתבונן אני לכתוב עכשיו. ויסלחו לי כל הובאי ההיסטוריה והגאוגרפיה של מדינתנו אם אדחה לרשימת אחרת את הנושא של טיפוח האהבה והמולדת כגורם המורכב את החיילים במילוי תפקידם.

כל יחידה ויחידה. יש לה יחוד משלה. כל יחידה פעלה במבצעים ובקורות שונים מהברותה. כל יחידה. יש לה היסטוריה וזו מעללים וזו מתקופת מלחמת העצמאות ובעיקר מהתקופות האחרונות. הקרובות יותר לתווך. אינני מכיר את מפקדים לה יחוד משלה; לעומת זאת. מכיר אני מדינות המתעלמים מהיחוד של יחידתם ומהיחוד של יחידתם דות הכסופות להם. כל מפקד צריך רק לשבת מדי פעם בפעם ולטכס לעצמו את מה שביצע עם יחידתו בתקופה האחרונה. ויחידה מוצא שיחידתו ביצעה מספר מפעלים מיוחדים שלא בוצעו ע"י יחידות אחרות.

אט ומשיך אותו מפקד, ויטכס בפני חייליו כל מפעל ומפעל שהם ביצעו ויצוין את ההישגים הנ"ל יחדים שהשיגה היחידה במפעל זה - הרי מוצא עצמו נוטע לאט לאט בקרב חייליו את ההכרה שיש בהם נושאה מיוחד וחינו המבדיל אותם לטובה משאר היחידות. במקום לפתח את הנושא מצידו התאורטי נוטב אולי שאכאי שתי דוגמאות מהיי גודדי. הנגד היה היחידה האחרונה של צה"ל שנסוגה מרצועת עזה במרס 1957. רוח החיילים הייתה ירושה מאוד מסיבות ברורות. ביום השבת הראשון לאחר הפינוי כינסת את כל חיילי הגדוד על אחד חדרים אום באחד מיושבי הנגב המערבי. לא היו בידי עינין הסברים מוסמכים על סיבות הנסיגה. לכן ציינתי בפני החיילים במשך פחות מעשרים דקות רק שלוש עובדות יסודיות: הזכרתי להם שאנו היינו הגדוד

לתפקידים חדשים כאילו אנחנו הראשונים והאחרונים שממלאים אותו. השגת פרספקטיבה נכונה מאפשרת לנו לשמור על עקביות. אין זאת אומרת שיצירתיות היא דבר רע, אך כאשר היצירתיות נובעת מעצלות למידה ומשחצנות - היא מסוכנת. אילו היינו לומדים לעומק את ההיסטוריה הקרובה של הצבא, היינו מגלים שהרבה מאוד תהליכים ארגוניים ומבצעיים שהם כביכול חדשניים אינם אלא מחזור של דברים שכבר נעשו בעבר. זהו עונשו של מי שאינו לומד מן העבר: להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש.

4. להוביל. כאשר המפקד מחליט להנהיג תהליך מסוים בגדוד - למשל בנושא מבצעי או מקצועי כלשהו - רצוי שהוא יוביל אותו באופן אישי. זה יתרום גם ללמידה שלו וגם ללמידה של שאר בעלי התפקידים בגדוד וישפר באופן משמעותי את המקצועיות של כולם.

5. לשמור על מערכות יחסים אפורמליות. דווקא בזמן הכניסה לתפקיד יש פחות זמן להסתובב בגדוד ולדבר עם אנשים או סתם לשבת במשרד המ"פ או להזמין קצין מטה לקפה. למפגשים האפורמליים יש חשיבות רבה, ורצוי לקיים אותם גם בימים הלחוצים של הכניסה לתפקיד וגם לאחר מכן.

פיקוד על יחידה מבצעית

העשייה המבצעית אינה עוד רכיב ב"עוגת העיסוקים" של המג"ד, היא הדבר המרכזי, המשמעותי ביותר. היא המהות. עשרות תהליכים ארגוניים לטיפוח הפיקוד הזוטר ביחידה לא יעשו את מה שיעשה מבצע מוצלח אחד. העשייה המבצעית היא הבסיס לכל התהליכים הארגוניים ביחידה. על סמך השיקולים המבצעיים על המג"ד לבחור את אנשיו, לבנות להם מסלול פיתוח, לבנות את מערך הלוגיסטיקה וכו'. העשייה המבצעית היא לעולם השיקול הראשי.

מלחמת לבנון השנייה לימדה אותנו, המג"דים, לקח קריטי: אנחנו היחידים שחשים ורואים בכל רגע נתון מהו מצב היחידה בהשוואה למה שמצופה ממנה ביום פקודה. המבחן אינו באירועי הבט"ש. חובתנו להכיר את מכלול מחויבויותינו ואת מצב היכולות שלנו. לפני מלחמת לבנון השנייה התמקדנו כולנו בבט"ש ובעיקר בהצלחות שלנו בו. לרוע המזל, האויב שעמד מולנו בבט"ש לא היה מצויד היטב, לא היה מיומן במידה מספקת ולא היה בקיא בתורת הקרב. מהסיבות האלה האויב שלנו בבט"ש החליש אותנו. זה היה "אויב מעכב למידה". לכן עלינו להקפיד שבבט"ש שהוא רוב עיסוקנו (נהיה מכווני כשירות ולא רק מכווני משימה. ביום פקודה אף אחד לא יקבל הסברים ותירוצים שמחלקת המרגמות אינה כשירה משום שלא באה לידי ביטוי בפעילויות הבט"ש.

להלן חמש עצות בנוגע לפעילות המבצעית של הגדוד:

1. היוזמה היא ערך עליון, היא צו פעולה ומורשת לוחמים. לא ניתן כלל להפריז בתיאור חשיבותה. היוזמה והיצירתיות הן כלי העבודה

המדור "מפנקסו של מג"ד", גיליון מערכות קי"ג, 1958: בעבר היה נהוג מדור קבוע ב"מערכות" שנקרא "מפנקסו של מג"ד". זו הייתה פינה ששימשה במה למפקדים בדרג מג"ד לדון באופן מקצועי בעניינים שהטרידו אותם

2. להקשיב. פעמים רבות אנחנו מאוהבים באמת שלנו, בתוכנית שלנו. הקשבה היא הדרך היחידה לשיפור עצמי אמתי וגם להעצמת הכפיפים. זוהי תכונה מנהיגותית חשובה ביותר שחייב לאמץ כל מפקד שרוצה לפתח הנגב המערבי. לא היו בידי עינין אותם להיות עצמאיים. גם אם המפקד משוכנע שדרכו היא הדרך, לעולם עליו להקשיב מהמקום של חיפוש כל דרך אפשרית להזוף באופן אוטומטי את טענותיו - יהיו אשר יהיו - ולא לקבל את דעתו.

3. ללמוד. יש ללמוד את ההיסטוריה של הגדוד: תהליכים חשובים שהוא עבר, גורמות שהתגבשו בו, אירועים שהיחידה חוותה. הכרת ההיסטוריה יוצרת פרספקטיבה. פעמים רבות מדי אנו ניגשים

זאת על המפקד לא לשכוח לפנות זמן לעצמו. מג"ד הוא לרוב מאוד משימתי ונוטה להשקיע את כל כולו בעבודת הגדוד. אבל המג"ד הוא גם אדם שיש לו חיים פרטיים. עליו לקבוע לעצמו גם עיתים ללא עבודה.

4. המסגרת חזקה מאנשיה. לא לחינם אנחנו נעזרים בסגנים. בכל רגע נתון יכולה היחידה לוותר על אחד מאנשיה - זה שאשתו יולדת, זה שמעביר את ביתו או סתם זה שרוצה לנוח. על המפקד לשדר לאנשיו שהוא רוצה לשמוע על בעיותיהם האישיות כדי שיוכל לסייע להם ככל יכולתו - ולו רק בעצה או במילה טובה. מי שמתעניין רק בתפוקות של האנשים סופו שלא יקבל אותן.

5. החניכים שמגיעים לקורס קצינים ולקורס מ"פים מעידים יותר מכל דבר אחר על איכות הגדוד שממנו באו, על רוח היחידה ועל יכולותיה. הסיבה: נדרשת עבודה רבה ומאומצת כדי להעביר לוחם - מצטיין ככל שיהיה - מעל הרף התודעתי ההופך אותו מחייל למי שמעוניין להפוך לקצין. לא כדאי לדחות את הוצאת המתאימים ביותר לקורס קצינים. יש לדבר על כך עם האנשים מוקדם ככל האפשר. יתר על כן, חובה לעשות כל מאמץ להשאיר את הטובים ביותר במסגרת הצבא. מניסיוני, ברגע שמוותרים על הוצאת חייל מצטיין לקורס קצינים או על הוצאת קצין מצטיין לקורס מ"פים - גורמים בעצם לכך שבמקומם ייצאו מי שהם פחות מתאימים ופחות מוכשרים.

חמש עצות בענייני פיקוד וניהול

1. מה חשוב יותר - פיקוד או ניהול? כמובן פיקוד. הפיקוד מכיל את הניהול ולא להפך. לא לחינם פותחו רבות מתיאוריות הניהול המתקדמות דווקא בצבאות שונים. על המפקד מוטלת אפוא החובה לנהל. לכן רגל אחת של המפקד נטועה תמיד בהווה, בניהול השוטף של יחידתו, והרגל האחרת נטועה בעתיד, בבניין הכוח ובתכנון תכניות. לאיזה עתיד יש לתכנן את התוכניות? מהם טווחי הזמן? התשובה היא שלכל יחידה יש לוחות זמנים משלה.

2. יש לאפשר לכפיפים להביע את עצמם ויש להפגין סבלנות כלפי יוזמות קטנות ולא חשובות שלהם. היוזמות הקטנות האלה יובילו מאוחר יותר ליוזמות שישנו את פני הגדוד. כמו כן יש לזכור שכל מה שהמפקד עושה - יכולים לעשות גם אנשיו, ויש לעודד אותם לפתור בעיות בכוחות עצמם ולקחת על עצמם מטלות רבות ככל האפשר. יש ללמד אותם שהעברת האחריות למפקד היא הכלי האחרון בארגז הכלים שלהם.

3. מדי שנה משקיעים הגדודים משאבים רבים בהכנת תכניות עבודה לשנה שלאחר מכן ובפרסומן על פלקטים גדולים שאותם מציגים לרמות הממונות.

4. אך בכל שנה דומה תכנית העבודה הגדודית החדשה לתוכנית של השנה שלפני כן. הסיבה לכך היא שבסופה של עבודת תכנון ארוכה מגישים הגדודים תכניות שכוללות את משימות היסוד שלהם - משימות שהן מובנות מאליהן ושאינן בגדר בחירה אלא בגדר

המרכזיים של המפקד להשגת המשימה ולא פחות חשוב מכך - לדרכון אנשיו. יוזמה נחשבת במקרים רבים לפרויקט יוצא דופן, אך בעיני היוזמה הטובה ביותר היא זו שמתקיימת בליבת העשייה ולא בשוליה: תרגולת חדשה, טכניקה קרבית חדשנית, שיטת פעולה מקורית. מקריאת תוכניות עבודה שנתיות רבות שמתי לב שמושקע מאמץ רב לחדש בתחום המבני-ארגוני, ואילו פחות מדי מאמץ מושקע בניסיונות לחדש בתחום המבצעי.

2. אסור לוותר על תכניות אופרטיביות. בשנים שבהן פעלנו בלעדית, היצירתיות חרגה מהמשמעת. תכניות אופרטיביות הן המצפן החשוב ביותר. הן לא מטלה; הן חובה.

3. יש ליצור בגדוד תחושת מסוגלות באמצעות השגת התקדמות הדרגתית וקבועה. קפיאה במקום היא נסיגה לאחור. מהסיבה הזאת רצוי שהגדוד לא יעסוק רק בסוג אחד של פעילות. למשל, 4. אם הוא עוסק בבט"ש באיו"ש - שלא יתמחה רק בפעולות בכפרים, אלא יפעל בכל סוגי הזירות.

5. כדי לדעת מהו כושרו האמתי של הגדוד יש לקבוע לו סרגלי מינימום ולבחון אותו לאורם. כדי שהסרגלים האלה יהיו רלוונטיים יש להקים מנגנון בקרה שיבחן אותם מעת לעת.

6. תפיסה מבצעית. הרמה הממונה קובעת את היעדים, אך את אופן הפעולה קובע הגדוד בהתאם לתפיסה המבצעית שלו.

7. את התפיסה המבצעית מגבש המג"ד עם אנשי מטהו באמצעות התאמתה של תורת הלחימה למשימה הספציפית וליכולות הגדוד. 8. יציבות. רצף העשייה בגדוד מורכב מנקודות שיא ומנקודות שפל.

החיים ביחידה מבצעית הם כמו סיבוב בגלגל ענק: רגע המפקד נמצא למטה, ורגע הוא למעלה. אסור להיכנס למרה שחורה

9. ברגעים קשים של אובדן חיילים או של תקלה משמעותית, ומנגד אסור להיכנס לאופוריה ברגעים של הישגים כבירים. יחידה נמדדת באיזונים וביציבות שלה.

חמש עצות לעניין פיקוד על אנשים

1. האנשים ביחידה הם שקובעים את התוצאות. יש לעשות כל מאמץ כדי להשיג את האנשים המתאימים ביותר. מינוי מפקד או מינוי קצין מטה אינם עוד משימות בסדרת המטלות של המג"ד. אלה המשימות החשובות ביותר. הצבת האדם הנכון במקום הנכון שקולה לעשרות ואף למאות שעות של עשייה לאחר מכן.

2. יש להאזין לשטח. יכולתו של המפקד לראות הכול תמיד תהיה מוגבלת. הגעתי למסקנה כי ככל שמפקדים מעורבים יותר בפיתוח שדרת הפיקוד ביחידה, כך מאגר הרעיונות של מפקדי המשנה גדול יותר, וחשוב מזה: המחויבות שלהם נעשית גדולה יותר.

3. יש לדבר עם האנשים, לזכור את סיפור חייהם, את רצונותיהם, את שאיפותיהם. מומלץ לכתוב תקציר של השיחה האחרונה עם כל אחד מהאנשים ולעקוב באמצעות טבלה פשוטה מתי התקיימה השיחה האחרונה עם כל אחד מהם. יש לפעול להגברת הלכידות בגדוד להפוך אותו לארגון שבו מתקיימת שותפות אמיתית. עם

הכרח. למשל: טיפוח כוח אדם או השלמת תכניות אופרטיביות. ברמה הטקטית לא צריך להשקיע 60 שעות בסדנאות יעדים שכל תפקידן הוא לייצר חזות של תהליך תכנון שבסופו של דבר מנפיק את המובן מאליו. הטקסיות שאנחנו מעניקים לתהליך התכנון המדומה הזה היא מיותרת. זו ברכה לבטלה. מה הטעם בפלקט שכל תרומתו היא שורה בעמודת ההוצאות של הרס"ר...

5. לעיתים קרובות אנחנו עושים רה"ארגון לפני שאנחנו לומדים את הארגון. יש לנו סיפוק אדיר מהכנסת שינויים בתוך עץ מבנה, אף על פי שלא טרחנו ללמוד תהליכים ארגוניים שנעשו בגדוד עד שהגענו. במקרים רבים התהליכים שאנחנו יוזמים דומים לתהליכים שיזמו קודמינו (אבל אנחנו משוכנעים, כמובן, שעשינו זאת טוב מהם).

6. את היוזמה ואת היצירתיות רצוי לתעל גם למסלול המבצעי ולא רק לערוץ הפרויקטים המיוחדים. כך הארגון נהנה פעמיים: גם ממבצעים מיוחדים וגם מוויתור על פרויקטים שמוציאים מהקו קצינים, כלי רכב ומשאבים רבים נוספים.

7. גדוד שמגיע להישג פנטסטי של ביצוע 70% מהתוכניות הוא גדוד אוטיסטי. החיכוך העצום עם המציאות שבו נתקל כל גדוד בצה"ל לא מאפשר למג"ד להיות כל כך צמוד לתוכניות, אלא אם הוא מבלה את רוב יומו במשרד ואינו מגיב למה שקורה בשטח. למשל: כאשר לוח הזמנים של המפקד צפוף מאוד.

8. עד כי הוא נראה ביומן כמו פסיפס, אין סיכוי שהוא יגיב לאירועים בשטח כמו תקלת בטיחות או תקלת משמעת באחת ממסגרות המשנה שלו. לעומת זאת, גדוד ללא שום תכניות, שסדר יומו ספונטני, אינו מקיים תהליכים בריאים של ניהול ושל ארגון ומייצר תת-תרבות של "הסתדרותניקים": המ"פ מסתדר לבד, קצין המטה מסתדר לבד וכו'.

רוח היחידה

1. רוח היחידה היא תנאי הכרחי, לפעמים אפילו תנאי מספיק כדי לעמוד במשימה. במקום שבו הרוח אינה שורה, יידרשו תהליכי כפייה ושררה כדי להניע את אנשי היחידה. רוח היחידה היא תוצר מובהק של המנהיגות: יש רוח במקום שבו יש מנהיגות. כדי שמנהיג יוכל להוביל חייבים אנשי היחידה לקבל את מנהיגותו. כאמור, בצבא ניתן לכפות מנהיגות בכוח החוק, אבל הישגיה יהיו דלים. מנהיגות טובה לא נמדדת במיצוי הסמכות שניתנת למפקד על פי הדין אלא במיצוי האחריות שמוטלת עליו.

2. רוח היחידה היא רוח המפקד. במילים אחרות: רוח המפקד מעצבת את אופן תפקודה של היחידה. למשל, לאחד מתרגילי היחידה לא נרתמת כל כולי - בין היתר משום שראיתי בו עול מיותר. המסר הזה חלחל הלאה, והתוצאות הקשות לא איחרו להגיע: המפקדים נראו רע, הלוחמים נראו רע, והתרגיל נראה זוועה. הקשר בין רוח המפקד לרוח היחידה הוא כמעט מיסטי. זהו קשר ישיר באופן מובהק.

3. את רוח היחידה מגבשים בדיוק כפי שמגבשים כל תכנית פעולה אחרת. רוח היחידה שזורה בעשייה היומיומית: כאשר החיילים ומפקדי המשנה מבינים את הרעיון המרכזי שבתוכנית הפעולה, תהיה זאת רוח היחידה שתקבע עד כמה הם יקבלו החלטות באופן עצמאי ויעלו יוזמות שונות.

4. למפקד יחידה יש במות שונות שבהן יש לו אפשרות לבטא את רעיונותיו ואת תחושותיו. תחקיר, דיון, שיחת מפקד וכו' הם המקומות שבהם הוא יכול להסביר את עצמו ואת השקפותיו באופן בלתי אמצעי, שבהם הוא יכול להעביר מסרים ברורים. מומלץ למפקד לנקוט בבמות האלה גישה של כנות פיקודית: עליו להסתכל למפקדי המשנה שלו בגובה העיניים ולדבר ישירות בלי ללכת סחור סחור. כך יוכל לרתום אותם למשימות וליצור הזדהות.

5. מסורת היחידה באה לידי ביטוי בסמלים רבים. בסמלים האלה ניתן וצריך לעשות שימוש כדי לרתום את היחידה למשימותיה. סמל היחידה, המנון היחידה, שיר היזכור של היחידה, ההיסטוריה של היחידה במבצעים מיוחדים ובמלחמות ישראל, מפקדי היחידה, חללי היחידה וטקסי היחידה - כל אלה הם אמצעים ברורים לבניית רוח היחידה. באמצעותם מבטאים מסורת. מסורת מלשון מסירה: הוותיקים - ובהם המפקדים - מוסרים את מורשת היחידה ללוחמים הצעירים, וכך דור אחר דור.

6. גיבוש רוח היחידה אינו תהליך חד-פעמי קצר. זהו תהליך ממושך שדורש פעולות רבות שיש לחזור עליהן שוב ושוב. יתר על כן, בכל ארבעה חודשים מגיע מחזור חדש, שיש להתחיל אתו את כל העבודה בתחום הזה מנקודת האפס.

7. בגדוד מתקיים מפגש בין אוכלוסיות שונות ומנוגדות, שאלמלא השירות בצבא קרוב לוודאי שלא היה נוצר ביניהן שום מגע, למשל בין נגדים ותיקים ללוחמים צעירים, בין לוחמים לבין אנשי פלוגת המפקדה. המפגש בין קבוצות כאלה אינו טבעי ויוצר קונפליקטים מבניים שחוזרים על עצמם לעיתים קרובות. אולם באמצעות נהלים נכונים ובעזרת יוזמות נכונות אפשר למנוע את העימותים האלה. למשל נגד יכול לאמץ צוות של לוחמים צעירים מגיוסם ועד שחרורם, פלוגת לוחמים יכולה להזמין מחלקה של פלוגת המפקדה לערב יחידה.

8. בקרב כל קבוצת אנשים מגובשת בעלת מנהגים משותפים נוצרת לרוב גם שפה ייחודית. כך גם ביחידות צבא. השפה המיוחדת שנוצרת ביחידה מחזקת את תחושת ההשתייכות של אנשיה, שכן בעת שהם משוחחים ביניהם בחברת זרים, רק הם יכולים להבין אלה את אלה.

סיכום

יכול מישור לומר שזו רשימה המזכירה לו סיכום תפקיד. בכל מקרה, דפי כתב העת החשוב הזה זקוקים ליותר שיח מקצועי בין מפקדים מכהנים מכפי שזה קורה היום. כשאני מעיין בכתב העת, אין שמח ממני כאשר בין דפיו אני פוגש עמיתים, פקודים ומפקדים.

מלחמת

"הדברים"

ההשפעה של מהפכת האינטרנט
של הדברים על העולם הצבאי

סא"ל נורית כהן-אינגר,
רס"ן יאיר אדיב, סרן זיו דיין¹



מערכות 468-469 (נובמבר 2016)

שימושי האינטרנט של הדברים

עד לפני עשור נעשה החיבור לאינטרנט מהמחשב הביתי בלבד. בשנים האחרונות גדלה עשרות מונים כמות ה"דברים" המחוברים לאינטרנט: הטלפון החכם, הטלוויזיה, שעונים חכמים, משקפיים, מכוניות ומוצרי חשמל ביתיים. כולם הופכים את עולמנו לעתיר מידע, לעולם שבו ניתן לדעת הכול על הכול בכל רגע ובכל מצב. כיום מחוברים לאינטרנט של הדברים כ-6 מיליארד חפצים, וההערכות הן שמספרן יגיע עד שנת 2020 לכ-21 מיליארד. מדובר בכשלושה חפצים בממוצע לאדם באוכלוסיית כדור הארץ.

המהפכה החלה לפגוש אותנו בתחומים שונים ומגוונים בחיינו, בין היתר, בית חכם, רפואה ורכבים אוטונומיים.

הבית החכם - יש גידול במספר החיישנים שמדווחים בזמן אמת לבעליהם על המצב בביתם, ומתריעים על כשלים כגון: עשן, נזילות, כניסת גורמים עוינים ואף מזהים את בעלי הבית בכניסה לביתם. שימושים תבונתיים יותר כוללים למשל מערכות השקיה בנינה, שפועלות עצמאית ומחליטות על כמות המים להשקיה בהתאם לסוגי הצמחים ולמזג האוויר.

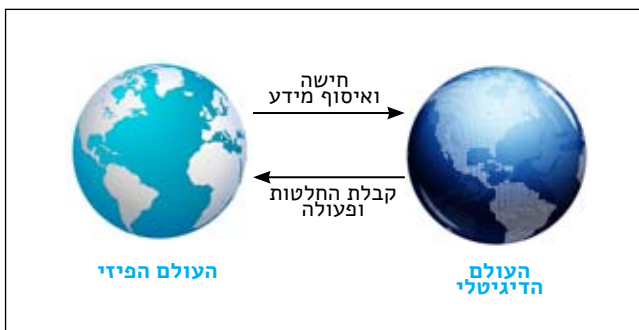
הרפואה - כבר היום קיימות מערכות המסוגלות להתריע על שינויים במצב הפיזיולוגי (חום, לחץ דם, דופק וחמצן) עוד לפני שהמטופל חש בבעיה הן יכולות לסייע במניעת נזק בלתי הפיך. דוגמה לכך היא צמיד המתריע למטופל על סכנה, למשל חשש

טכנולוגיית האינטרנט של הדברים היא בעלת פוטנציאל להשפעה רבה על שדה הקרב העתידי ופניהם של הצבאות העתידיים. הצבא מחויב לאמץ תפישות הפעלה וחשיבה חדשים, ולשנות את אופן התנהלותו

מבוא

העולם שלנו נמצא בעיצומה של מהפכה. המידע שנאסף בשנה האחרונה גדול מסך כל המידע שנאסף קודם לכן בהיסטוריה האנושית. הגידול המעריכי (אקספוננציאלי) במידע, מוכר לנו כמהפכת ה"Big Data", וזו נמצאת רק בתחילתה. אנו רגילים לכך שהמידע נוצר ונאסף מאנשים המדווחים סטאטוסים בכל רגע נתון. התופעה הזאת יצרה אתגרים טכנולוגיים חדשים, כמו אגירת כמויות גדולות של מידע במרכזי מחשוב עצומים. ואולם האתגרים המשמעותיים הם הבנת המידע והבחנה בין העיקר לטפל, שמצריכים שיטות עיבוד ומיצוי מידע חדשות והובילו להתפתחות של תחומי חקר ומדעי המידע. מהפכת ה"Big Data" התעצמה עם חיבורם של חפצים שונים, מערכות מרובות חיישנים ואביזרים, לרשת האינטרנט. אלה יצרו עולם חדש משלהם שבו כל חפץ וחיישן אוסף ומנטר, משתף ומדווח, מעבד ומסיק מסקנות בעצמו, מחליט החלטות ומבצע. זהו העולם של "האינטרנט של הדברים" (IoT - Internet of Things), המוכר גם בשם "האינטרנט של הכל" (IoE - Internet of Everything).

מהפכת ה-IoE צפויה לשנות את החברה האנושית והדרך שבה אנו חיים. במאמר הזה נסקור את השימושים האפשריים בטכנולוגיה, ואת הפוטנציאל לסיבה הצבאית לצד האתגרים והסיכונים.²



¹ סא"ל נורית כהן-אינגר, רע"ן סיגמא בלוט"ם; רסן יאיר אדיב, רמ"ד שו"ב במפא"ת; סרן זיו דיין, קמ"ד שו"ב במפא"ת.

² להרחבה ולפירוט המקורות, ראו הערות למאמר בגיליון באתר "מערכות".



"גרדיום": רכב אוטונומי (בלתי מאויש) של צה"ל על גדר הגבול ברצועה. רכבים עתירי סנסורים הפכו זה מכבר לסטנדרט בתעשיית הרכב, כחלק ממהפכת הרכב המקושר

לאייספיקה של הלב ואובדן הכרה, ובמקביל מדווח באופן אוטומטי למרכז בקרה על שינוי במצב.

הרכבים האוטונומיים - רכבים עתירי חיישנים הפכו זה מכבר לסטנדרט בתעשיית כלי הרכב, במסגרת מהפכת הרכב המקושר. הרכב כולל עשרות חיישנים שונים ומערכות מחשוב מתחכמות, בהן מחשב דרך בשילוב מערכת ניווט חכמה, מערכת מניעת תאונות ומחשב מנוע, המאפשר ניצול אנרגיה אופטימלי וזיהוי מקדים של תקלות. עיבוד המידע הרב שנאסף בזמן אמת, בשילוב אלגוריתמים מורכבים מתחום הבינה המלאכותית, מייצרים את התנאים לנהיגה אוטונומית, כלומר שיכולת של הרכב לנהג את עצמו ליעד ללא מעורבות אדם, זאת תוך עמידה בחוקי התנועה המקומיים והתמודדות עם הפתעות בלתי צפויות בנסיעה. בשנים האחרונות התקיים ניסוי של חברת גוגל לרכבים אוטונומיים, שנוסעים באופן עצמאי בכבישי ארצות הברית. רכבים אלו כבר גמעו למעלה מ-2.5 מיליון ק"מ. לפי מחקר שנערך, כ-3 אחוזים מכלי הרכב החדשים שייכנסו לשוק - יהיו אוטונומיים.

מהפכת ה-IoT משנה לנגד עינינו את אופן התפקוד של רכבים חשמליים, והופכת אותם לחכמים באמצעות המעבר מחישה לפעולה. למעשה, ה-IoT הוא הגשר בין העולם הפיזי לבין העולם

הדיגיטלי, כאשר החיישנים מתרגמים את הסביבה הפיזית למרחב הדיגיטלי, ולאחר תהליך עיבוד וקבלת החלטות משפיעים על העולם הפיזי באופן אוטומטי ובמעורבות מינימאלית של האדם.

מהפכות טכנולוגיות השפיעו על צבאות מאז ומתמיד

תורות הלחימה הושפעו במשך ההיסטוריה מטכנולוגיות ששירתו את האנושות לצרכים הכלכליים והחברתיים, החל מהמצאת הגלגל בשנת 3500 לפנה"ס ועד למהפכת האינטרנט של הדברים. המהפכות התעשייתיות השפיעו על תפיסות, על שיטות ועל טכנולוגיות הלחימה. תהליך התיעוש יצר את התנאים למלחמה טוטלית המערבת את כל מרכיבי החברה במלחמה, ולא רק את הצבא והשליטים. בתי החרושת וקווי הייצור בעורף אפשרו לייצר בכמויות עצומות כלי נשק ובאופן מתמשך עבור המאמץ המלחמתי, ולכן גם הפכו לחלק ממטרות הלחימה של הצד שמנגד. מהפכת המחשוב, שהחלה בשנות ה-40 של המאה ה-20, הביאה לשינוי תפיסה ולשימוש נרחב יותר ביכולות העיבוד והמחשוב המתקדם, זאת תוך ניצול התקדמות הטכנולוגיות האזרחיות. ארצות הברית אימצה את התפיסה, ובאמצעות שימוש בטכנולוגיות חדשות מהעולם האזרחי והטמעתן הלכה למעשה בשדה הקרב, החל מהתו"ל, עבור דרך ההכשרות והאימונים וכלה

באמצעי הלחימה עצמם - שיפר הצבא האמריקני באופן ניכר את יכולותיו, העצים את המודעות המצבית והפחית באופן משמעותי את ערפל הקרב.

מהפכת המידע מיצבה את המידע כמרכיב החשוב והמהותי בכל דבר ועניין. המידע מהווה מכפיל כוח בקבלת החלטות, ונותן יתרון ברור למי שמחזיק בו. מהפכת המידע הובילה לפיתוח מערכות שו"ב ומודיעין צבאיות. מערכות אלה מאפשרות הפעלה מדויקת של הכוח, פיזור ערפל הקרב, ניתוח והבנה של היכולות, של הפעולות של היריב ושל המוטיבציה שלו.

מהפכת השיתופיות העבירה כוח עצום להמונים שהפכו לשחקנים החדשים בזירה. דוגמה לכך היא "האביב הערבי" שמוטט משטרים בני עשרות שנים. מהפכת השיתופיות, או בשמה הצבאי מהפכת השילוביות, שינתה את מבנה הצבא ממערכים צבאיים כבדים ליחידות קטנות וזריזות, ואפשרה שיטות לחימה חדשות רב זרועיות מבוססות רשת. גם מהפכת ה-IoT צפויה לשנות את פני הצבא באופן ניכר.

IoT אופרטיבי

שימוש נכון בטכנולוגיות IoT ישפר וידייק את שיטות הלחימה המוכרות ואת מעגל זרימת המידע בשדה הקרב. פעולה שמבצע משתמש הקצה, ומדווחת על ידי אמצעים וחיישנים, בונה תוצרי מידע המופצים ברשת וגורמים להיצף מידע. באמצעות תקנים והגדרת שפת IoT צה"לית, יתאפשרו אינטגרציה והיתוך של המידע לכדי מידע אחיד גולמי. באמצעות טכנולוגיות מיצוי מידע, יתבצע ניתוח נוסף שממנו יופק ידע חדש. לבסוף, על ידי מערכות תומכות החלטה, המידע והידע הרלוונטיים, המעודכנים והאפקטיביים ביותר מגיעים למשתמש הקצה בצורה של תובנות והמלצות לפעולה.

התקשורת בין הרכיבים מאפשרת שמירה על חשאיות יחסית לאמצעי הקשר האחרים, זאת הודות לשידור בעוצמות נמוכות מאוד ויעילות אנרגטית על ידי שימוש בסטנדרטים חדשים בהם BLE, שהיא גרסת Bluetooth חדשה ודלת הספק שתוקננה עבור תחום ה-IoT.

רפואה קרבית מבוססת IoT תשלב חיישנים שימדדו פרמטרים פיזיולוגיים ואף פסיכולוגיים של הלוחם תוך אימונים וקרב. מצב בריאותו של הלוחם ידווח בזמן אמת, ינותח, ובהתאם לכך תינתן התרעה למניעת מצב סכנה בריאותי - יכולת בעלת חשיבות רבה להגנת הלוחמים שנדרשים להגיע לסף יכולתם. יתרה מזו, שידור הסטטוס הבריאותי מהווה לחצן מצוקה, ומאפשר לאתר לוחם פצוע בזמן אמת ולשלוח אליו את הסיוע הדרוש. חיישנים לזיהוי ריחות ורעלים יתרעו על סכנה עוד לפני שהלוחם מודע לה.

בתחום הלוגיסטיקה, כמות התרחישים לשילוב טכנולוגיית האינטרנט של הדברים היא אין-סופית: חיישנים מסוגים שונים יוכלו לשפר באופן משמעותי תהליכים לוגיסטיים, להתייעל ולחסוך - לסייע באיתור ציוד, בניהול מלאים במחסנים, בטיפול באחזקה

מונעת לציוד, בייעול שרשרת האספקה ובמעקב אחר היסעים. מובן שאימוץ תרחישים הנמצאים בשימוש "ערים חכמות", יכול לשפר באופן משמעותי התנהלות בסיסים ואבטחתם. בצבא ארצות-הברית החלו לשלב טכנולוגיות IoT לניהול מלאים, וכן טכנולוגיות לניהול אנרגיה ותשתיות פיזיות, שבאמצעותן הביאו בשנים האחרונות לחיסכון של כ-25 אחוזים בצריכת החשמל והמים במתקנים השונים. דוגמה נוספת לכך היא השימוש במערכת החכמה של מטוסי ה-F35 להתייעלות משמעותית באחזקתם ובתפעולם.

בדומה לרכיבים האוטונומיים, קל לדמיין כיצד רק"ם עתידי עתיר חיישנים יבצע משימות באופן אוטונומי, למשל, פטרול צמוד לגדה, או אפילו הסתערות וירי בתנאים שונים, ובפרט בשטח בנוי. הרק"ם יספק תמונת מצב מלאה ובזמן אמת של כשירותו, ויתעדף את משימותיו בהתאם לרמת הכשירות והמשאבים הזמינים. השימוש בכלים אוטונומיים בשדה הקרב יאפשר הפחתת הסיכון של כוחות לוחמים אנושיים, ויצמצם את הפגיעה באזרחים בזכות פעולות כירורגיות ממוקדות.

באזורי אסון יוכלו רחפנים לשמש להקמת רשת תקשורת זמינה לכוחות המחלצים ללא תלות בתשתיות קיימות, זאת באמצעות רכבת ממסרים. רחפנים בשילוב כוחות רגליים יאפשרו לכוח לראות ולפעול רחוק יותר. כך למשל, במהלך המלחמה באפגניסטן, השתמש הצבא הבריטי בננו-מסוקים לאיתור חוליות של הטאליבן, מעקב אחריהן וכן לסגירת מעגלי אש מהירים. הלוחמים היו מצוידים באמצעים, שידעו לתקשר ביניהם ולספק מודיעין מהיר ואמין בזמן אמת.

באותו סבב לחימה השתמשו צלפים אמריקאים באפליקציית אייפון, שפותחה במקור למטרות משחק, וחישבה את השפעת הרוח וסיבוב כדור הארץ על הבליסטיקה של הקליע, ובכך סייעה בצליפה למרחקים ארוכים. אלה דוגמאות ספורות לשינויים הצפויים בעידן ה-IoT.

אתגרים וסיכונים בשילוב הטכנולוגיה

לשילוב טכנולוגיות IoT בסביבה צבאית יש אתגרים רבים שדורשים מענה. שימוש במעבדים זעירים, רביעוצמה שצריכת ההספק שלהם נמוכה. מעבדים אלה יאפשרו את שילובם בכל תצורה החל ממחשבו לביש, עבור דרך מסכים גמישים וכלה בחיישנים חכמים, תוך עמידה בתנאי סביבה ושטח קשים. נוסף על כך, תינתן אפשרות לשימוש במאגר אנרגיה נישא שיהיה מסוגל לספק אנרגיה רציפה ולאורך זמן, ואפילו לייצר אנרגיה באופן עצמאי. תקשורת רחבת סרט לכל אורך שדה הקרב עתיר החיישנים, ועד רמת הלוחם הבודד.

קיימות כמה מגבלות לשימוש בטכנולוגיות ה-IoT. הראשונה, קיימת מגבלה פיזית ללוחם בנשיאת עשרות חיישנים שלהם תפקודים שונים. מעבר לכך, בסביבה עתירת חיישנים, כאשר כל חישן מייצר מידע, נוצרים היצף מידע ועומס על התקשורת וכן על

אתגרים בממד הסייבר

הגשר שה-IoT בונה בין המרחב הפיזי למרחב הדיגיטלי, מייצר חשיפה לתקיפות סייבר שמשמעותן פגיעה במרחב הפיזי, בתשתיות קריטיות, בבריאות וברכוש. בפברואר 2015 התנהל שימוע בסנאט האמריקני בנושא מגמת ה-IoT והמעורבות הממשלתית הנדרשת לשמירת האיזון, בין תמיכה בחדשנות לבין הגנה על המשתמשים. לשילוב יישומי IoT בשדה הקרב ללא מענה אבטחה ראוי יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת, החל מפגיעות הכוח הבודד וכלה בפגיעה אסטרטגית בכלל הצבא.

המתקפה האחרונה (אוקטובר 2016), שנחשבת לאחת המתקפות הגדולות בסייבר, יוחסה לאינטרנט של הדברים. היצף של מידע מאמצעי IoT (Daniel Distributed Of ייצור DDOS (Service Attack) - התקפת מניעת שירות מפוצלת באתרים ושירותים מרכזיים באינטרנט.

רק לשם המחשה, הצליחו חוקרי אבטחה לפרוץ לתוכנה של רובה צלפים יוקרתי עם כוונת חכמה, שיכול להישלט מרחוק על ידי מחשב. החוקרים הצליחו לשבש את הכוונת כך שתמיד תחטיא את המטרה, למנוע מהרובה לבצע ירי, ואפילו לגרום לפגיעה במטרה שגויה סמוכה על-ידי שינוי פרמטרים מהיר בזמן ביצוע הירי. כל זאת ללא ידיעת הצלף.

אתגרי האבטחה, הנלווים לחיבורם של רכיבים פיזיים לרשת האינטרנט, הם אתגרים מוכרים. עם זאת, בעולם ה-IoT היקף הרכיבים המחוברים, ביזום, נגישותם הגבוהה בזמן אמת וכמות המידע המופקת על ידם, יוצרים בעיה בסדר גודל חדש. להלן כמה מגמות שמעצימות את אתגרי האבטחה בעולם ה-IoT:

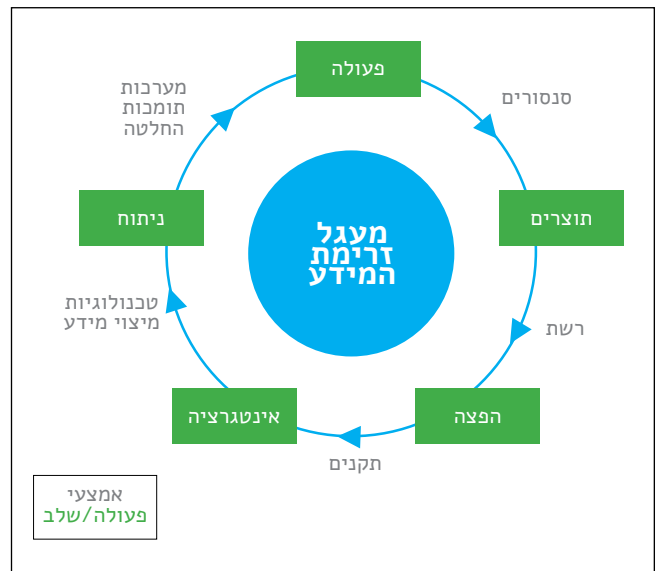
- גידול בביזום של רכיבי קצה - ריבוי רכיבים מבוססי מחשב מתבטא בריבוי וקטורי תקיפה, כלומר כל אמצעי מחשב יכול לשמש כדלת לתוקף. המגמה הזאת מחייבת גישות אבטחה חדשות, הגנה בכל נקודה ולא רק בהיקף.

- הקטנת צריכת ההספק של רכיבים - רכיבי מחשב זעירים עם אילוצי צריכת הספק אינם מכילים לרוב זיכרון נרחב או יכולת עיבוד משמעותית, ולמעשה משיתים אילוצים על מורכבות ואיכות מערכת ההגנה המיושמת בהם.

- האצת מגמת האוטונומיות - לנוכח הקישוריות ההדדית והאוטונומיה הגוברת של רכיבי ה-IoT, מצטמצמת המעורבות האנושית בתהליך כך שנדרש לייצר יותר תהליכי בקרה, ניטור ואימות על תהליכי שיתוף המידע וקבלת ההחלטות.

ה-IoT מחייב שילוב מערך הגנה רב-ממדי מקצה לקצה שפועל על האמצעים, על הרשת, על המידע, על הטרנסקציות ועל התהליכים, במשך כל תהליך המופ - החל מתכנון הרכיב ועד לייצור. הגישה נקראת "Security by Design".

סוכנות DARPA, הסוכנות הממשלתית של מחלקת ההגנה האמריקנית, העוסקת בפיתוחים הטכנולוגיים של צבא ארצות הברית, התניעה לאחרונה את תוכנית LADS שנועדה לאפשר



יכולות עיבוד מרכזיות. הדור הבא של החיישנים יידרש לטייב את המידע ולבצע עיבוד מתקדם בתוך היחידה עצמה ובאופן מבוזר, ולשדר לאחור רק תוצרי מידע מעובדים רלוונטיים. הגישה הזאת הביאה להתפתחות של מחשוב ערפל, כלומר, הורדת ענן המחשוב המרכזי קרוב יותר לקרקע וליחידות הקצה, וביצוע תהליכי היתוך ועיבוד מידע באופן מבוזר בין יחידות הקצה ורכיבי הרשת. באופן דומה יידרשו המערכות המבצעיות לשלב מנגנונים ומסננים, שיעבירו ללוחם שבקצה את המידע הרלוונטי עבורו לצורך עמידה מוצלחת ביעדיו. איהפעלה של מנגנונים כאלה עלולה להוביל לפגיעה ביכולת הפעולה של הלוחם, מכיוון שהוא יפנה את הקשב שלו לניתוח והבנת המידע ולא יוכל להתרכז בסביבה ובמשימה. כדי לסייע ללוחמים ולמפקדים עם היצף המידע, נדרש לכוון לפיתוח מערכות תומכות החלטה שיוכוונו באופן אקטיבי את המשתמשים על-ידי מתן התרעות והמלצות לפעולה, השוואת דפ"אות שונות וכימות הישג או העלות של כל דפ"א לצורך השוואה.

אחד הסיכונים שיכולים להתפתח משילוב הטכנולוגיה, הוא יצירת תלות בין הלוחם או המפקד למידע המתקבל ולחיישנים השונים. אין ספק, כי לטכנולוגיה מקום מרכזי בלחימה של היום, וקשה לדמיין לחימה ללא אמצעים טכנולוגיים. עם זאת, חשוב שתורת הלחימה - אף שהיא מבוססת על טכנולוגיות מתקדמות - תדע לטפל ולתפעל "מעצורים", כלומר שיתורגלו מקרים שבהם הטכנולוגיה והחיישנים אינם זמינים מסיבות שונות, למשל, נתק בתקשורת, מחסור באנרגיה או אירוע של תקיפת סייבר. כפועל יוצא מכך, יש חשיבות רבה לשיקול הדעת של הלוחם ולהכשרתו. כך למשל, בדוגמה של רפואה קרבית: הרופא יכול להסתמך על תמונת מצב חיישנים פיזיולוגיים של הלוחמים, והמלצת מערכת תעדוף פצועים בעת אירוע רב נפגעים, אך המערכת אינה תחליף למקצועיותו, לתמונת המצב שהוא רואה בעיניו, ולשיקול דעתו בזמן האירוע.



מל"ט הרון אוסף מודיעין: פעולה שמבצע משתמש הקצה ומדווחת עליידי אמצעים וסנסורים, בונה תוצרי מידע שמופצים ברשת וגורמים להיצף מידע

מידע, הפקת תובנות, הפעלת יכולות סייבר ושליטה על מערכי ולהקות כלים לא מאוישים.

בשדה הקרב העתידי יוכל כל לוחם לשלוט על מערך של עשרות כלים המנוהלים היררכית ומסוגלים לבצע משימות צוותיות מורכבות באופן אוטונומי. הלוחמים יוכלו לפקח על משימת העל ועל סגירת מעגלי התקיפה, ולהיעזר במערכות תומכות החלטה לחלוקת קשב ולפתרון בעיות בין הכלים. היכולות האלה מהוות מכפיל כוח על-ידי שבירת התלות בין גודל הסד"כ הלוחם לגודל האוכלוסייה, מאפשרות החזקת סד"כ לחימה בסדר גודל מעצמתי ומשנות את פניו של הצבא כפי שאנו מכירים אותו כיום.

סיכום

טכנולוגיית האינטרנט של הדברים, היא בעלת פוטנציאל להשפעה רבה על שדה הקרב העתידי - החל משיפור יכולות האיסוף, המודיעין ופיזור ערפל הקרב, עבור דרך הגברת האפקטיביות של הכוח תוך צמצום משאבים וסיוע בקבלת החלטות, וכלה בהכנסת כלים חדשים לזירה, בהם רובוטים אוטונומיים עתירי חיישנים.

העולם נמצא בעיצומה של מהפכה, שתשפיע על שדה הקרב העתידי ותשנה את פניו. המהפכה הזאת דורשת אימוץ של תפיסות הפעלה וחשיבה חדשות, שישנו את אופן ההתנהלות של חיי היום-יום שלנו ותשפיע על הכלכלה, על החברה ועל הביטחון. קרל פון קלאוזביץ תיאר את שדה הקרב כ"ממלכת אי הוודאות". אנחנו מאמינים, כי שימוש מושכל בטכנולוגיות IoT, תוך מיצוי המידע שייאסף, יוכל לשפר את השליטה. השילוב בין חיישנים חכמים המייצרים מידע בדיסציפלינות שונות, ברובוטים (החל מרובוטים זעירים ועד פלטפורמות לחימה לא מאוישות) ובמאגרי מידע עצומים. זאת בשילוב עם יכולות עיבוד מבוזרות, אלגוריתמים מתקדמים של היתוך ומיצוי מידע, זמינות והנגשת המידע הרלוונטי לכל גורם בקרב - מהווים יחד את התנאים הדרושים לעידן חדש של מלחמות, עידן "מלחמת הדברים".

ניטור והגנה על מכשירי IoT על בסיס חומרה חיצונית למכשירים עצמם. כך מתאפשר ניתוק פיזי ולוגי, בין המכשירים שברשת ה-IoT לבין הגנת הסייבר שעוטפת אותם. השיטה מאפשרת לעשות שימושים צבאיים בפיתוחים טכנולוגיים אזרחיים, שנדרש רק להלביש עליהם את חליפת ההגנה ללא התאמות חומרה יקרות וארוכות. עם זאת, השיטה הזאת עלולה להניב תוצר סופי גדול ומסורבל יותר במבנה הפיזי שלו, לעומת הרכיב המקורי.

גם סוכנות ה-NSA, ארגון הביון הממשלתי של משרד ההגנה האמריקני, זיהתה את ההזדמנות המודיעינית לצד הסיכון, והחלה להשקיע במחקר העוסק בפריצה לאמצעים חכמים, בעיקר ביומטריים, כדי לאתר מיקום ולאסוף מידע אודות יעדים. השימוש באינטרנט של הדברים לצורך ריגול ומודיעין הינו אפשרות נוספת לניצול לרעה של התחום המתפתח.

לשם השלמת מגמת שילוב טכנולוגיות IoT באמצעים ללחימה ובאמצעים תומכי אמל"ח, חשוב לפתח תפיסת הגנה רחבה המשלבת הגנה רב-שכבתית על כל מרכיבי הרשת - החל מרמת החיישן הבודד, עבור דרך מקורות האנרגיה, התקשורת, מערכי המידע וחזור לרובוטים הנדרשים לבצע משימות באופן אוטונומי.

מבט לעתיד

שדה הקרב העתידי מורכב לאין שיעור ממה שהיה בעבר. אם פעם הייתה תמצית פעולתו של הלוחם השימוש בנשק, והכלים שנעזר בהם היו חושיו ויכולותיו הפיזיות והקוגניטיביות, ואילו היום נמצאות ברשותו מערכות רבות שעוזרות לו למקסם את יכולותיו - מכשירי קשה, מערכות שו"ב, כוונות חכמות או מערכות נשק מתוחכמות. משימתנו לוודא שהטכנולוגיה לא הופכת את תפקיד הלוחם למורכב מדי, אלא משתלבת בהרמוניה באקו-סיסטם של הלוחם העתידי.

כפי שבעולם האזרחי עולה השאלה האם נותר מקום למקצועות כמו נהג מוניית בעידן שבו המכוניות מנוהגות באופן אוטונומי, וצופים כי עד שנת 2020 כ-5 מיליון אנשים יפוטרו ויוחלפו על-ידי מחשבים ורובוטים בעלי אינטליגנצייה מלאכותית, בעולם הצבאי עולה השאלה מה תהיה ההשפעה על ממלאי תפקידים בצבא בעידן ה-IoT. האם ניתן לדמיין שליחת רובוטים למלחמה במקום לוחמים, והחלפת המפקדים במחשבים רבי-עוצמה שיקבלו החלטות במקומם? חיישנים, כלים לא מאוישים אוטונומיים, רובוטים ומחשבים יכולים לסייע רבות בשדה הקרב, למנוע פגיעה בחיי אדם, למנוע מפגיעה לא מבוקרת ונזק אגבי ממוקד, מנוהל וכירורגי.

לטכנולוגיות האלה יש פוטנציאל להגביר את אפקטיביות הצבא ולהביא למקסום הישגיו, זאת תוך צמצום הפגיעה בחיי אדם, אך הן לא יוכלו להחליף את "האדם שבטנק" או היד שעל הג'ויסטיק. עם זאת, יידרשו הלוחמים המתקשבים להרחיב את סט המיומנויות שלהם ולשלב יכולות כמו קריאת נתונים, ניתוח

מלידל הארט לקלאוזביץ צה"ל משנה תפיסה



סא"ל (במיל') ד"ר שגיא טורגן

מערכות 465 (יוני 2016)

תפיסת ההתקפה של צה"ל בעבר הושפעה בעיקר מלידל הארט. השינויים במאפייני הלחימה במזרח התיכון הביאו אותו לשנות תפיסה ולדגול בזו של קלאוזביץ

צבאות העולם בעבר ובהווה אינם מכירים בהוגה דעות צבאי מסוים המנחה את אופן בניין הצבא והפעלת כוחו. ואולם, במשך ההיסטוריה היו הוגים צבאיים שהשפיעו במיוחד על אופן הפעלת הצבאות: פלביוס וגטיוס השפיע על צבאות ימי הביניים; קרל פון קלאוזביץ השפיע על צבא גרמניה במאה ה-19 ובמאה ה-20; אנטואן אנרי ז'ומיני השפיע במאה ה-19 על צבא רוסיה; ארזאן דה-פיק, לואי גרנמזון ופרדיננד פוש על צבא צרפת ערב מלחמת העולם הראשונה; ובזיל לידל הארט השפיע על צבא בריטניה, וגם, לפחות על פי טענתו, על צבא גרמניה ערב מלחמת העולם השנייה.

צה"ל לא הצהיר מעולם באופן רשמי על ההוגה שהשפיע עליו ביותר בהפעלת כוחו מול אויב. עם זאת, מובן שחלק גדול מן התיאוריות של ההוגים הצבאיים השונים השפיעו על אופן פעולתו של צה"ל בכל הרמות - מן הטקטית עד האסטרטגית. הלכה למעשה, תפיסת ההפעלה של צה"ל (לפחות בעבר) בקרב ההתקפה יישמה את תורתו של ההוגה הבריטי לידל הארט יותר מכל הוגה אחר, ואולם שינויים במאפייני הלחימה במזרח התיכון גרמו לשינויים גם במאפייני התפיסה שבה הופעלו כוחות צה"ל, בעיקר בתחום המתקפה.

שני ההוגים הצבאיים המרכזיים של העת החדשה - קלאוזביץ ולידל הארט - מציעים דרכים שונות להשיג ניצחון על האויב. ההוגה הצבאי הפרוסי קלאוזביץ קבע שיש שני סוגים של התקפות: התקפה השואפת להכרעה והתקפה שאינה שואפת

¹ סא"ל (במיל') ד"ר שגיא טורגן, ראש המרכז ללימודים צבאיים במכללה לפיקוד ומטה.

להכרעה. המטרה של התקפות אסטרטגיות שאינן שואפות להכריע את האויב היא תפיסת שטחים, נכסים ומעוזים וכן פגיעה במורל (התרגום להגדרה של קלאוזביץ נעשה במונחים מודרניים).² מנגד, "התקפה השואפת להכרעה" תשיג ניצחון על האויב באמצעות השמדת כוחו הצבאי (כך גם בהגנה - הניצחון מושג באמצעות השמדה). ההשמדה היא האמצעי להשיג את המטרה - ניצחון. בהשמדה אין הכוונה שיש להרוג את כל חיילי האויב אלא להביא לידי קריסת המסגרות הצבאיות של האויב - בין אם באמצעות הריגת חייליו ובין אם על ידי הכנעתם או ביטול יכולתם להילחם באמצעות הבסת רוח הלחימה, הריסת המסגרת היחידתית והתפרקות מנשקם, ולמעשה, הפסקת תפקודם כלוחמים. קלאוזביץ קבע שיש לתמך את הצבא לעמדה שבה ניתן יהיה לאסור קרב מכריע על האויב ולהשמידו - כך יושג ניצחון על האויב. קלאוזביץ חיפש אפוא את מרכז הכובד של האויב שלתפיסתו היה כוחו הצבאי של האויב, זאת כדי להשמידו, רצוי בקרב מכריע אחד - גולת הכותרת של המלחמה לדעת קלאוזביץ.³ לידל הארט לא סיווג את אופן המלחמה כשואפת להכרעה או לא שואפת להכרעה אלא חילק את המדינות למדינה רעבתנית ולמדינה מאופקת. לדבריו, המדינה הרעבתנית זקוקה לניצחון כדי להשיג את מטרתה, ולכן עליה ליטול סיכונים גדולים במהלכה ההתקפיים. מדינה מאופקת, על פי הגדרת לידל הארט, צריכה להניע את התוקפן לכך שיותר על ניסיון הכיבוש, זאת באמצעות שכנועו שהמחיר שישלם גבוה מדי (הרתעה). הניצחון של המדינה המאופקת הוא סיכול שאיפותיו של האויב לניצחון.⁴

² Carl von Clausewitz, *On War*, edited and translated by Michael Howard & Peter Paret, Princeton University Press, New Jersey, 1986, p. 549.

³ יהושפט הרכבי, *מלחמה ואסטרטגיה*, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 483; Clausewitz, 1986, p. 582.

⁴ בזיל ה' לידל הארט, *אסטרטגיה של גישה עקיפה*, מערכות, תל אביב, 1956, עמ' 364.



קרל פון קלאוזביץ. חשוב לצה"ל לאמץ את המינוח המדיני והצבאי של קלאוזביץ; וטוב היה אם היו משתמשים באמרתו המפורסמת "המלחמה היא המשך המדיניות באמצעים אחרים" כקו ברור להסברה פנימית ולהסברה חיצונית

ביבשה בלי שנדרשו להקיז את דמם בהשמדת צבא בריטניה.⁷ הוויכוח שהתקיים ברוב הצבאות האירופיים בתקופה שבינ מלחמות העולם על אופן הפעלת הכוח בהתקפה ובהגנה פסח כמובן על היישוב היהודי בארץ ישראל. הכוח הצבאי היהודי בארץ ישראל היה עסוק עדיין בגיבוש אופן הפעלת הכוח ברמה הטקטית, כמובן אך ורק על ידי הפעלת כוחות חי"ר (וגם בכך היה חידוש שהתאפשר לאחר המעבר של נוחות ה"הגנה" מהגנה פסיבית לפעולה אקטיבית - החל משנת 1937 - במסגרת המדיניות של יציאה מן הגדר). למרות זאת שמותיהם של ההוגים לא היו זרים לאוזני החניכים בקורסי ההדרכה של ה"הגנה", והם לפחות נחשפו לקיומם של ההוגים.

באשר להכרעה - כבר בתחילת שנות ה־50 של המאה ה־20 קבע בן־גוריון כשגיבש את תפיסת הביטחון של ישראל שהיא אינה מסוגלת להכריע את האויב הערבי ברמה האסטרטגית. לעומת זאת, כפי שנראה להלן, צה"ל שאף על פי רוב להכריע

⁷ על השאלה אם הגרמנים התכוונו לאפשר את נסיגת צבא בריטניה או שלמעשה נכשלו בהשמדת קיים פולמוס לא פתור. אחת הדעות היא שהיטלר עצר את צבאו בשל אילוצים טקטיים שלהם היו כמה סיבות אפשריות: התשישות של צוותי הטנקים, הכשירות החימושית הנמוכה שלהם, הקרקע שהקשתה על העבירות של כלי הרכב המשוריינים. ייתכן גם שהסיבה הייתה שרצה לחסוך באבדות. כל הסיבות הללו היו מול ביטחונו של הרמן גרינג, השר הממונה על חיל האוויר הגרמני, הלופטוופה, שיוכל להשמיד את הצבא הבריטי מן האוויר - הערכה שלא התקיימה. לעומת זאת, קיימת דעה שהיטלר בחר לתת לבריטניה להיחלץ מתוך הכבוד שרחש לבריטים ומתוך אמונה שיוכל לחתום עמם על הסכם שלום - הסכם שיהיה קשה מאוד לחתור אליו לאחר שיבצע טבח בצבא בריטניה הנצור בדנקרק.

לידל הארט, בשונה מקלאוזביץ, חיפש דרך תחבולנית (שאותה כינה "גישה עקיפה") שתביא לניצחון על האויב על ידי הכרעתו, בעיקר באמצעות תמרון לעמדה שתבטל את יכולתו להילחם ביעילות מסיבות טקטיות, ובעקבות כך פסיכולוגיות (ערעור שיווי משקלו של האויב). לדברי לידל הארט, בתמרון לעורפו של האויב ובניתוקו ממקורות ההספקה שלו יש כדי להובילו לאובדן רוח הלחימה, לכניעה או ללחימה בעמדת נחיתות - כך או כך סביר שהאויב יוכרע ויובס ובדרך שנתפסה על ידי לידל הארט כזולה יותר מאשר התקפה או קרב ישיר מול כוחו העיקרי של האויב. לידל הארט אמר: "מכאן שמטרתו האמיתית של האסטרטג אינה לבקש אחר קרב, אלא לבקש אחר מצב אסטרטגי רב יתרונות כל כך, שאם לא יספיק להוליד הכרעה מכוח עצמו, יכול המשכו על ידי קרב להשיגה לבטח. במלים אחרות, שיבוש האויב הוא מטרת האסטרטגיה; ועשויים היו התפוררות האויב, או שבירתו באורח קל יותר בקרב, התפוררות זאת עלולה לדרוש מידה חלקית של לחימה".⁵ אולם לחימה זאת אין בה מאופיו של קרב.

בניגוד לקלאוזביץ לידל הארט חיפש אפוא לא רק את מרכז הכובד של האויב אלא בעיקר את נקודות התורפה שלו, כדי שיוכל באמצעות תמרון טקטי להכריע את האויב במינימום הלחימה הנדרש. אם מבקשים לפשט את הדברים ניתן לומר שקלאוזביץ מחפש בעיקר את מרכז הכובד של האויב בעוד לידל הארט מחפש בעיקר את נקודות התורפה שלו. הפשטה נוספת של תפיסותיהם היא שקלאוזביץ טוען שיש להשמיד את האויב כדי להשיג ניצחון בעוד לידל הארט טוען שיש להכריע את האויב כדי לנצח.

במאה ה־20 נבחנו שתי התפיסות האלה כאשר גרמניה הביאה אותן לקדמת העשייה הצבאית בתוכניותיה האופרטיביות בשתי מלחמות העולם. במלחמת העולם הראשונה הגו הגרמנים את תוכנית שליפן שנועדה לבצע תמרון מערכתי שילכוד את צבא צרפת בתנועת לפיתה - סדן בגבול הצרפתי־גרמני במזרח ואיגוף עמוק דרך בלגיה לתקיפת עיקר הצבא הצרפתי ממערב. התוכנית הזאת תאמה את תפיסתו של קלאוזביץ להשגת ניצחון באמצעות השמדת עיקר הצבא הצרפתי בקרב עיקרי אחד.⁶

במלחמת העולם השנייה כבר ביצעה גרמניה תמרון אחר שתאם את תפיסתו של ההוגה הבריטי לידל הארט. בתוכנית אבחת מגל ביצעו הגרמנים הטעיה שהצליחה ליצור במערך ההחזקה של קו ההגנה הצרפתי נקודת תורפה שאותה ניצלו לפריצת מערך ההגנה (ובעקבות זאת, להתמוטטותו), ותמרנו במהירות לעומק תוך הובלת הבריטים והצרפתים למסקנה שאם לא ייסוגו, הם יילכדו ויושמדו. תוצאותיו של התמרון היו בדיוק על פי תפיסת לידל הארט. הגרמנים אפשרו לבריטים - בהתאם לתפיסתו של וגטיוס הרומי - "גשר זהב לאחור" שבאמצעותו מילטו הבריטים את צבאם מדנקרק לבריטניה, וכך עלה בידיהם לתפוס את השטח ולהכריע את הקרב

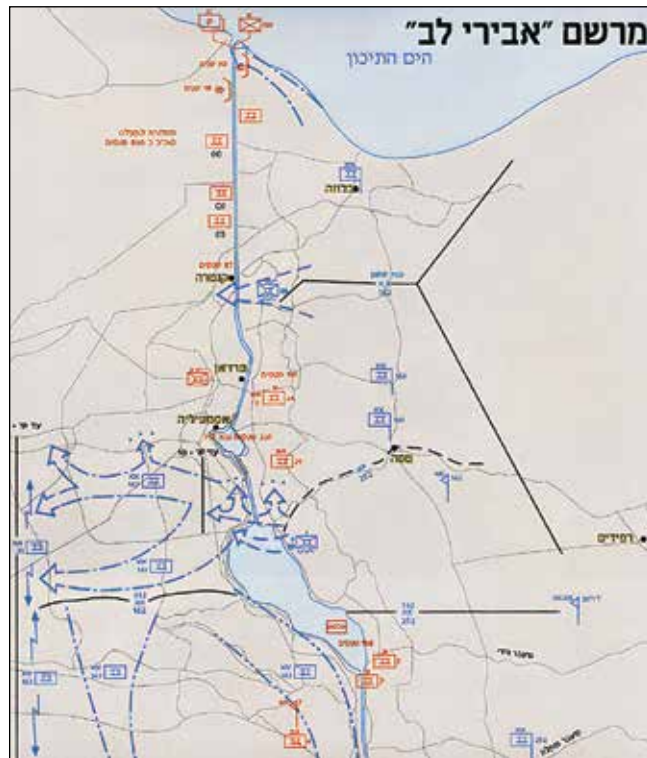
⁵ לידל הארט, עמ' 334.

⁶ יהודה ואלך, תורות צבאיות - התפתחותן במאות ה־19 וה־20, עמ' 97.

הרעיון המבצעי של תכנית "אורנים גדול" במלחמת לבנון הראשונה היה גם הוא תחבולני, וטמן בחובו שני יתרונות אפשריים בתוצאה הסופית. התמרון העיקרי, בהתאם לנישת לידל הארט, היה של אוגדה 162 שחדרה לעומק השטח בין מערך ההגנה הסורי בבקעת הלבנון ובין מערכי ההגנה של המחבלים בדרום לבנון ובאזור החוף. היעד המערכתי של האוגדה היה כביש ביירות-דמשק. התייצבות על הציר הזה יכולה הייתה לתת לצה"ל את היכולת להכריע את הכוח הסורי בלבנון בבקעת הלבנון, שהיה מוצא את עצמו בסכנת כיתור, ולכן צפוי היה שייסוג לאחור, וכך יאפשר לתפוס את השטח ללא לחימה. היתרון השני שהתמרון הזה נועד לאפשר היה גישה ישירה לביירות כך שניתן יהיה לכתר מצפון את המחבלים בדרום לבנון ולהכריעם באמצעות ניתוקם מביירות.

מלחמת יום הכיפורים חוללה שינוי בדרך פעולת האויב כלפי ישראל. הצבאות הקונוונציונליים זנחו את רעיון התמרון נגד ישראל. מצרים חתמה על הסכם שלום נפרד עם ישראל, ואילו סוריה וירדן גיבשו גישה הגנתית בעיקרה. מנגד התפתחה תפיסת לחימה חדשה-ישנה (בשנות ה-50 וה-60 של המאה ה-20) התמודד צה"ל עם פעולות בעצימות נמוכה של ארגונים שפעלו בחסות מדינות ערב) שבה נקטו ארגונים תת מדינתיים - בתחילה ארגונים פלסטיניים, ובהמשך ארגונים שיעיים בלבנון (אמאל,

במלחמת יום הכיפורים ביצע פיקוד הדרום תמרון גישה עקיפה לידל הארטי קלסי. בהתאם לתפיסה הזאת, חיפשו כוחות צה"ל את נקודות התורפה במערך ההחזקה של קו ההגנה המצרי. נקודת תורפה כזאת נמצאה בתפר שבין שתי הארמיות המצריות, ולכן הבקיע צה"ל את מערך ההגנה המצרי בנקודה הזאת, ותמך במהירות לעומק כדי לכתר את הארמיה השלישית (מפה: אביגדור אורגד)



ברמה המערכתית את האויב שעמד מולו בעת עימותים בעצמות גבוהה בעוד ברמה הטקטית שאף צה"ל להכריע בכל מפגש עם אויב. המאמר הזה מתמקד במערכה המערכתית.

כשפרצה מלחמת העצמאות ניכרו בקרב מפקדי צה"ל הפערים בידע המקצועי ובניסיון הקרבי. הלכה למעשה הפעילו המפקדים על פי רוב את היחידות במהלכים ישירים שמטרת רובם הייתה השמדת האויב. חלק מן ההתקפות הסתיימו בכישלונות שעיצבו ואת ניסיונם של המפקדים והובילו לשינוי בתפיסה. האלוף יגאל אלון הוביל את השימוש בתפיסה התחבולנית בעת מלחמה במבצעים העיקריים של צה"ל בסוף המלחמה. על מבצע דני (18-10 ביולי 1948), בפיקודו של אלון, כתבה אניטה שפירא: "יותר משהיו במבצע ניצחונות מפוארים בשדה הקרב, היו בו כיבושים שהושגו תוך חיכוך מינימלי עם האויב. לחימה זו הייתה יותר על כיבוש שטח ופחות על מיגור כוחו של האויב, לא היו אלה קרבות שנועדו לכתוש את האויב, כאן בא לידי ביטוי כישרונו של המפקד לאתר את נקודות התורפה בקו היריב, ולשם שלוח את כוחותיו".⁸ מבצע חורב (22 בדצמבר 1948 עד 7 בינואר 1949), שעליו פיקד אלון, היה מודל ליישום תפיסת הגישה העקיפה עד כדי כך שלידל הארט עצמו השתמש בו כדוגמה לאופן שבו יש להפעיל כוח. מבצע חורב ומבצעים עקיפים נוספים היו לדוגמה ולדגם שבו שאף צה"ל להפעיל את כוחותיו במלחמות בעתיד.⁹

במלחמת סיני כבר פרץ צה"ל דרך נקודות התורפה של המערך המצרי, ויעדו היה בבירור הכרעת הצבא המצרי באמצעות תפיסת שטח ולא השמדתו. במלחמת ששת הימים קבע אומנם פיקוד הדרום יעד מערכתי שונה - השמדת הצבא המצרי בסיני, אולם חלק גדול מן הכוחות הופעלו ברמה הטקטית על פי שיטתו של לידל הארט - הם תמרונו לעומק ולאגף מערכי ההגנה שאותם הבקיעו, ומייד לאחר מכן פרצו לעומק סיני וחסמו את נתיבי הנסיגה של הכוח המצרי כדי להשמידו (למעשה הם המתינו לכוח המצרי שיגיע אליהם). גם כיבוש רמת הגולן התבצע בעיקרו באמצעות הבקעת המערך הסורי בצפון הרמה, ומשם כיבוש הרמה מן האגף. הלחימה בחזית הירדנית הייתה שונה מכיוון שצה"ל יצא בה למתקפת-נגד מקדימה כאשר מטרתו הייתה תפיסת שטחי מפתח שאיימו על ישראל, ובעקבות זאת התפתח כיבוש אזור יהודה ושומרון.

במלחמת יום הכיפורים ביצע פיקוד הדרום תמרון גישה עקיפה לידל הארטי קלסי. בהתאם לתפיסה הזאת, חיפשו כוחות צה"ל את נקודות התורפה במערך ההחזקה של קו ההגנה המצרי. נקודת תורפה כזאת נמצאה בתפר שבין שתי הארמיות המצריות, ולכן הבקיע צה"ל את מערך ההגנה המצרי בנקודה הזאת, ותמך במהירות לעומק כדי לכתר את הארמיה השלישית.

⁸ אניטה שפירא, יגאל אלון: אביב חלדו, עמ' 383.

⁹ "הרמטכ"ל [יגאל ידון] משיב ל'במחנה'", ראיון עם הרמטכ"ל, במחנה, 18.9.1950, עמ' 20-28; נ' לורן, "סקירת המאורעות", נספח לספרו לידל הארט, אסטרטגיה של גישה עקיפה, עמ' 392-401 (כולל במהדורה באנגלית שהוצאה בבריטניה).



הכרעת ארגון חיזבאללה ולוחמיו מחייבת את השמדת מפקדיו ולוחמיו הפרוסים ברוב לבנון, וכיום - גם בסוריה

תמרון, בודד את אזור הפעולה, התקיף את מרכז הכובד של הטרור הפלסטיני - המחבלים בתוך עריהם כיעד העיקרי להתקפה.

את הגישה הישירה למד צה"ל בתקופה שקדמה למבצע חומת מגן דווקא דרך הרמה הטקטית. עוד לפני המבצע פעל צה"ל בתוך הערים הפלסטיניות בגדה, אולם הוא לא עשה זאת באמצעות תמרון בשטח ולא על ידי הפניית עיקר ההתקפה למרכז הכובד של הטרור - הלוחמים. במבצע רוח סתיו 3, שערכה חטיבת גולני בתחילת מרס 2002 לפני מבצע חומת מגן, כבשו חיילי החטיבה את כל אותם השטחים שנכבשו לאחר מכן שוב במהלך מבצע חומת מגן. ואולם החטיבה, אמונה על גישה תחבולנית, תמרנה תוך כדי השארת פתח שזרכו נסוגו המחבלים בלי להיקלע לחימה נגד עוצמתו של צה"ל. כוחות גולני כבשו את השטח, אך מרכז הכובד של הטרור לא נפגע. מייד בתום פינוי השטח שבו המחבלים ונאחזו באותם השטחים שפונו על ידי צה"ל.

מפקד חטיבת גולני באותה עת תא"ל (במיל) משה (צ'יקו) תמיר תיאר את מבצע רוח סתיו 3: "בקרוב בג'נין נתקלנו בהתנגדות לא פשוטה, אבל השארנו פתח. הצלחנו לסגור את כל המחנה בסוף וכאשר ההתנגדות הגיעה לנקודה שבה היה להם קשה להתמודד עם הכניסה שלנו, בבת אחת זה נעלם. אבל יחד עם זה רוב החמושים נעלמו. [...] הלקח הראשון שהבנתי מהקרוב בג'נין הוא שצריך ללכוד את כל מי שהוא חמוש בתוך עיגול מסוים. מה שקרה שהנח"ל נכנס [...] כל מי שהיה בידו נשק ברח למחנות הפליטים, ושהכוחות יצאו החוצה, הכול חזר למסלולו. הסכם ג'נטלמני, הכול עובד, החיכוכים היו יחסית קטנים בכניסה"¹⁰. במבצע חומת מגן צה"ל כבר פעל אחרת: כל ערי יהודה ושומרון

ובעוצמה רבה יותר (החיזבאללה) - גישה שנועדה להתיש את ישראל באמצעות לוחמת טרור וגרילה.

הארגונים האלה פעלו ופועלים באופן לא סדור תוך ניצול האוכלוסייה והתכסית להיטמעות בשטח. שיטת הפעולה הזאת אינה מחייבת את הארגונים לקיים מערך לוגיסטי משמעותי, ולכן הם אינם מוטרדים לכאורה מניתוקם מן העורף. תפיסת הלחימה שלהם אינה דוגלת בלחימה ישירה אלא בהימנעות מקרב משמעותי מול צה"ל (בעיקר במארבים ופשיטות), זאת מתוך כוונה לשרוד ולהמשיך בלחימה לאחר המתקפה המסיבית של צה"ל. אמנם תפיסתם של הכוחות האלה היא הגנתית, אך מטרתם אינה לאו דווקא להחזיק בשטח, אלא להסב לצה"ל אבדות כבדות.

כאמור, בישראל ובצה"ל הבינו במהלך שנות ה-90 שהכרעה מערכתית ברורה ומוחלטת של ארגונים מחייבת את השמדתם. הכרעה כזאת מחייבת מחירים שלא ברור אם ישראל וצה"ל יכולים לעמוד בהם מבחינה צבאית, ואם הדבר אפשרי מבחינה צבאית, לא ברור אם המחיר מבחינת משאבים (כדם ובממון) מצדיק זאת. כך, לדוגמה, הכרעת ארגון חיזבאללה מחייבת על פניו את השמדת מפקדיו ולוחמיו הפרוסים ברוב לבנון (וכיום - בשנת 2016 - גם בסוריה). כדי להגיע לכלל אנשי החיזבאללה, הנוקטים טקטיקת היעלמות, יהיה על צה"ל "להשתלט ולטהר את המרחב", כלומר, את כל מדינת לבנון. זאת עוד לפני שעסקנו בצורך בבידוד מוקדם של אזור הפעולה כדי למנוע בריחה של אנשי החיזבאללה. האם ישראל יכולה או מוכנה לשלם את המחיר הזה?

לעומת זאת, כאשר צה"ל נדרש לפעול בשטח מצומצם יותר הוא יכול לשאוף להכרעה אסטרטגית באמצעות השמדה. במבצע חומת מגן (29 במרס-10 במאי 2002), שנועד למגר את הטרור הפלסטיני כבר נקט צה"ל גישה ישירה, ואסר קרב על המחבלים כדי להשמידם ולא להכריעם. המערכה הצליחה כאשר צה"ל

¹⁰ משה (צ'יקו) תמיר, "היבטים אסטרטגיים וטקטיים בלחימת תמרון הכרעית של חטיבת גולני בעימות המוגבל", בתוך: אל"ם (מיל) משה שמיר (עורך), עיונים בתורת הקרב בעימות המוגבל, הכנס השנתי הראשון של המכון לחקר הטקטיקה.



לידל הארט. תפיסת ההפעלה של צה"ל (לפחות בעבר) בקרב ההתקפה יישמה את תורתו של ההוגה הבריטי לידל הארט יותר מכל הוגה אחר; ואולם שינויים במאפייני הלחימה במזרח־התיכון גרמו לשינויים גם במאפייני התפיסה שבה הופעלו כוחות צה"ל, בעיקר בתחום המתקפה

בעבר נקבע סוג המלחמה, ובחלק מהם אף פורסם). שלישית, מקביעת סוג המלחמה נגזרת ההבנה כיצד מתמודד צבא עם ארגון צבאי - באמצעות השמדת מרכז הכובד שלו (הכוח הלוחם). בעקבות זאת ניתן יהיה להעריך אם ביכולתו של צה"ל לבצע השמדה שנועדה להכריע את האויב הספציפי אם לאו. יש להדגיש שצה"ל לא נטש את תפיסתו של לידל הארט. ראשית, יש עדיין בצה"ל רצון בחלק מיחידותיו לפעול מערכתית, ברוחו של לידל הארט ובהתאם למסורת שיצר צה"ל בעבר. שנית, הדרישה של הפיקוד העליון מן הדרג הטקטי היא להמשיך לנקוט תחבולנות על פי תפיסת לידל הארט, זאת ללא כל קשר לאופן שבו מופעל הצבא בדרגים שמעל. מהמפקדים בצה"ל ברמה הטקטית עדיין נדרשת גישה תחבולנית. מצופה מהכוחות המתמרנים לפעול טקטית להשגת ההישג הנדרש במשימה תוך שימוש בתחבולה. במקרה של לחימה מול ארגונים ההישג המקסימלי יהיה ניצחון באמצעות השמדה טקטית של האויב במרחב שבו נערך הקרב. "

כותרו, לא ניתן למחבלים על פי וגטיוס "גשר זהב לאחור" - גשר שיאפשר את פינוים ללא לחימה. הנפוץ הוא: חיילי צה"ל חתרו להביאם לכדי לחימה כדי להשמידם (ולחילופין להכניעם מחשש שיהרגו על ידי חיילי צה"ל).

כיום כבר מושם דגש באימוני היחידות על השמדת האויב ולא על תפיסת שטח. השטח חשוב מאוד אם הוא מקדם את השמדת האויב, ופחות לשם שליטה שתאפשר הכרעה של האויב. לדוגמה, בעבר, כיתור אזור שבו שהה כוח קידם את הכרעתו בעקבות ניתוקו מעורפו הלוגיסטי, ונוסף על כך הייתה לו השפעה פסיכולוגית משמעותית לאויב בהיותו מכותר. כיום צה"ל חותר לתפוס שטחים שיקדמו ככל האפשר את כוחותיו לקראת מגע עם האויב, ולא רק לכתרם.

מנגד, במלחמת לבנון השנייה (מתוך הבנת המחירים שנסקרו לעיל), במבצע עופרת יצוקה, במבצע עמוד ענן ובמבצע צוק איתן שאף צה"ל להרתיע ולאנוף הסדר באמצעות הפעלת כוח, אולם ללא הכרעה. כלומר, צה"ל שאף, כפי שהגדיר קלאוזביץ, להתקפה שאינה מבקשת להכריע. לפי גישתו של לידל הארט, פעלה ישראל כמדינה מאופקת.

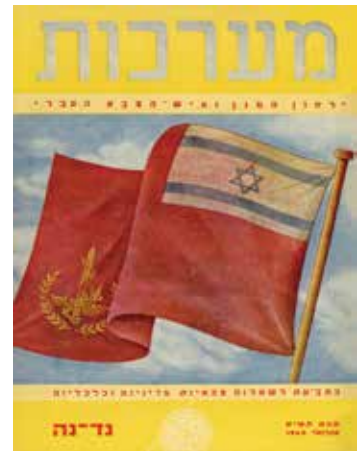
כאמור, צה"ל היה צבא שחרת על דגלו את התחבולה, את מהירות התמרון (תנועה ואש), את הפריצה לעומק ואת השאיפה להכריע באמצעות הבקעת נקודות התורפה במערך האויב; אלה עיקרי תפיסתו של לידל הארט, כיום צה"ל הוא צבא שאינו שואף להכריע בכל מערכה, וכאשר הוא מתמך או מפעיל את כוחו באש הוא מרכז את עיקר המאמץ לעבר מרכז הכובד הטקטי של האויב - בארגונים הפועלים במתאר גרילה הכוונה היא לכוח האדם הלוחם של האויב ולאמצעיו - מתוך רצון להשמידם כדי להכריעם ברמה הטקטית או להרתיעם ברמה המערכתית. בהקשר הזה בנק המטרות הקיים בצה"ל לא נועד ליצור תמונת מצב אויב כבסיס ליצירת תוכנית לתמרון, אלא אלה מטרות להשמדה. אם השמדתן מסייעת באופן משני לתמרון - מה טוב, אך זו לא המטרה שלשמה הן אותרו.

חשוב אם כן לאמץ את המינוח המדיני והצבאי של קלאוזביץ. ראשית, טוב היה אם היו משתמשים באמרתו המפורסמת "המלחמה היא המשך המדיניות באמצעים אחרים" בקו ברור להסברה פנימית ולהסברה חיצונית. לאחר מלחמת לבנון השנייה מפתיע היה שבדיון הציבורי שהתקיים על הצורך ביציאה להתקפה ב־60 השעות האחרונות של המלחמה לא נעשה שימוש במשפט הזה, והמשתתפים בדיון השתמשו בהסברים מפורטים בעד או נגד, בלי להזכיר את קלאוזביץ. שנית, ישראל צריכה לקבוע לעצמה את סוג המלחמה שהיא מנהלת - כזאת ששואפת להכרעה או כזאת שאינה שואפת להכרעה. הדבר יתרום להבנת המטרה (במבצעים

¹¹ ברצוני להודות לתא"ל אליעזר טולדנו ולד"ר עדו הכט על הערותיהם והארותיהם המועילות.

משמעת ונוהג

(דברים מתוך הרצאה בבית הספר לקצינים)



מערכות נ"ד-נ"ה (54-55) (פברואר 1949)

רב־אלוף יעקב דורי

ביצועו, אולם חשובה היא הרוח המפעמת בכל זה. המשמעת תושג על דרך החינוך, ואין זה דבר פשוט להשיגו בלי שהמפקדים יבינו זאת. על המפקד ללמד וגם להשפיע בתוקף אישיותו. עליו לרכוש את האמון המלא מצד פקודיו. אומנם מופקדת ביזו סמכות עליונה, אך זו סמכות הניתנת לו מלמעלה. בסמכות זו בלבד אין די כדי להשליט ולקיים את אותה משמעת הדרושה למלחמה - ובייחוד לקיבוץ אנשים שנקרא להקריב חייו על משהו. סמכות עליונה זו, שניתנת בתוקף מינוי, יש לראות בה "אשראי" של אמן, אשר אותו חייב כל מפקד לסלק במהרה ולהשיג מעמד של "נבחר" בין פקודיו. בעיקר חשוב העניין לגבי מפקדים בדרגות הנמוכות, אשר להם מגע יום־יומי עם החיילים מבחינת האחריות על המשמעת ועל דמותו של הצבא. אלו הן הדרגות העיקריות הקובעות בסופו של דבר אם הצבא יהיה בעל משמעת אם לאו.

לעיתים, בנסיבות מסוימות, אין דרך אחרת אלא להשתמש בכפייה להטלת המשמעת, אך להפוך את הכפייה לשיטה תהא טעות קשה. אל יהסס מפקד להיות תקיף בעמדתו ואל יוותר על תביעותיו כשהוא בטוח בצדקתן. אולם בטרם יכפה את רצונו על פקודיו ינסה להסביר להם ולשכנעם.

כדי לרכוש אמון מצד פקודיו על המפקד להבין לנפשם ולהתייחס לענייניהם מתוך רעות וחברות מלאה. עליו לדעת ולמצוא דרכים לליבו ולהכרתו של כל איש הסר לפקודתו. זאת נוסף על הבקיאיות המקצועיות, המקנה ביטחון עצמי ולעיתים מעצבת גם תכונות אנושיות. על המפקד לשמש מופת אישי. אין המופת האישי מתבטא רק באומץ לב ובגבורה בשעות קרב, הנדירות כשלעצמן. יש אומץ לב ובגבורה גם בחיי יום־יום. על מפקד לדעת לקשר בין החולין ואפרוריות יום־יום (ניקיון, סדר, דייקנות וכו') וקיום המשטר התובע את כל אלה ובין התעודה שלמענה ולשמה מקיימים את כל הדברים הקטנים הללו.

כל חייל מחויב להבין מה הקשר בין התעודה שלמענה הוא נמצא בצבאו לבין מציאות המשטר של חיי יום יום, ואת כל

הכותב קורא לשיח מקצועי בין מפקדים מכהנים לבין עמיתים ופקודים בעבר ובהווה

עקרון "הדבקות בתעודה" [תכלית, מטרה] הריהו מקור העוצמה החשוב ביותר לעם דמוקרטי ולצבא בעל הכרה היודע על מה הוא נלחם. ומעיקרון זה נגזרות הסמכות ואיתה המשמעת, שהיא־היא האמצעי לאיחוד כלל הפרטים בצבא להיותם למכונה בעלת יעילות פיזית וטכנית עצומה המקפלת בכנפיה את תנופתה של רוח מעשה גדולה וכבירה. צבא ללא משמעת - משמעת מקיפה, עמוקה וכוללת - יהיה חסר את איתנות העמידה, כושר התנופה והדבקות המתמדת במטרה. ואם בונים אנו צבא, חייבים עיני המפקדים - גבוהים כנמוכים - להיות מופנות לצד זה של הבעיה. רק באמצעות המשמעת אפשר לנצל את הכוח המוסרי והפיזי הטמון בצבא.

ישאל כל מפקד: משמעת מהי, ומה פירושה? המפקד - ולו גם הנמוך ביותר - הוא שליח העם בסמכותו. עליו להבין משמעת מהי, כיצד להפעילה ולהשתמש בה. זוהי הבעיה העיקרית הראשונה. ויש כאן קושי כלל אנושי, ובעיקר אצלנו, היהודים. המשמעת אינה עניין שניתן ללומדו מתוך ספר, ואף לא עניין שבהוראה ובלמוד. היא קודם כול עניין שפועלים בו גורמים אנושיים כלליים. פתרון בעיית המשמעת נתון בידי המפקד עצמו, והצלחתו בהקנייתה לאנשיו תהיה תלויה בהשגתו הוא את משמעותה לכל עומק תוכנה וכן את החובה שהיא מטילה עליו באופן אישי - לשמש בהתנהגותו מופת לאנשיו. רק באלה יקנה אותה לאנשיו. אין היא עניין שבמשטר חיצוני בלבד. כן אין זה דבר שבכפייה. לא על ידי כללים יבשים שינוסחו בתקנון משטר ונוהג אפשר להשיג משמעת במובנה המלא של המילה. רק אותו יסוד מחנך שבמפקד הוא ששייגה. אומנם אין לזלזל בנוסח המשטר ובהקפדה על

¹ יעקב דורי היה הרמטכ"ל הראשון של צה"ל.



מימין לשמאל: הרמטכ"ל היוצא, רא"ל יעקב דורי, ראש הממשלה דוד בן-גוריון והרמטכ"ל הנכנס רא"ל יגאל ידין בטקס חילופי הרמטכ"ל, 9.11.1949

הפקודים - וכך צריך להיות! - אך לא מעצמם. תופעות כאלו נובעות ממיעוט ניסיון, מהיעדר מסורת וחוסר הבנה מעמיקה של המשמעת. כל ביצוע פקודה מחייב מאמץ מצד המבצע. בתנאים של מחסור ומצוקה קשה הדבר פי כמה, ואם חסר הציוד המוסרי של נאמנות למילוי פקודות בכנות, מטבע הדברים שתבוא השתמטות ממילוי הוראה כתוכנה וכרוחה. וכאן מקור התקלה: כי כל עת שקיימת משמעת פורמלית בלבד, תמיד אפשר להתחמק ממנה. יש לעיתים נסיבות ומצבים המסייעים "לדבר עבירה", אך מצבים כאלה הם בעוכרינו, ויש למהר לעוקרם מן השורש.

הנאמר כאן על הקניית המשמעת לצבא - בו טמון סוד הצלחתו של המפקד. מהמפקד נדרש יותר מאשר מן החייל, והדבר טבעי הוא: בתוקף מעמדו הוא רואה יותר, חובה עליו להיות אחראי יותר וקפדן במילוי הוראות שקיבל מגבוה.

מוטלת עלינו החובה להשיג רמה גבוהה של משמעת - משמעת שתעמיק חדור, שאין היסוסים מאחוריה, כי בלעדי משמעת אמיתית אין להשיג את הגשמתו של עקרון הדבקות בתעודה הן בארגון ובאימונו של הצבא והן במבחני מערכה.

מעשיו - הן בימות שלום והן בעתות מלחמה - חייב כל חייל לראות שזורים ומכוונים תמיד לתכלית האחת. על כן לא ייתכן שפקודה לא תוסבר לפי מידת הצורך להבנת מהותה ותכליתה; וחייב המפקד למצוא מזמנו לשבת יחד עם פקודיו ולהסביר להם את הפקודות ואת ההוראות. כי הפפים [פרטים] הקטנים הם המכבידים על החיים, ונדרשים מתח וריסון עצמי, או במילים אחרות - משמעת - כדי לעמוד במבחנים הקטנים. והעומד במבחנים הקטנים של יום יום, ברי כי יעמוד במבחנים הגדולים שנכוננו לו.

המשמעת לא באה לשעבד או לדכא, אלא לרסן את הכוח המוסרי והפיזי של החייל למטרה אחידה אחת. ולכן חשובה הסברת הפקודה כהלכה, שאם לא כן יהיה פתח להתמרמרות, ויוקם חיץ בין החייל למפקדו. אם תוסבר התכלית של כל מעשה, לא יהיה קושי בקיום הסייגים הכלליים, החוקים והתקנונים, שעליהם מוכרחים להיות מושתתים חיי הצבא. ואם כל מפקד יקיים הוא לראשונה בהתנהגותו האישית את המצוות ואת החוקים - ישמש דוגמה לאנשיו ולא ייזקק לרוב לתוכחה ולעונשים לשם קיומם ביחידתו.

סמכות פיקודית אמיתית יכול המפקד להשיג רק אם יגלה בכל הזדמנות הניתנת לו את הגינותו, את יושרו, את יחסו החברי לחייל, רק אם יהיה ראשון לסבל ואחרון לבקשת נוחיות לעצמו, ודבר זה קובע לפרקים הרבה יותר מתכונות חשובות אחרות. על פי אלה נקבעים אורח החיים והיחסים שביחידה. החייל חייב להבין ולהרגיש כי כל מה שאומר מפקדו עליו לקיים לא מפחד מאסר, אלא מתוך שיהא רוחש אמון למפקדו. מטרה זו לא תושג על ידי סמכות פורמלית גרידא, אלא על ידי דוגמה אישית, תכונות תרומיות, בקיאות, הבנה לזולת ועל הכול: הקפדה ושמירה על כל העניינים, הקלים והחמורים כאחד. ואין אלה דברים שניתן להשיגם על ידי נאום, ויהא זה הנאום הנמלץ ביותר.

על המפקד תמיד לנסות לשכנע את פקודיו, אולם אל יהסס מלכפות עליהם כל מעשה, ובלבד שיהיה צודק באותו עניין שיש ברצונו לבצעו.

ועוד צד למטבע: מפקד התובע משמעת חייב גם הוא במשמעת. דבר זה לא תמיד מובן או מבוצע. יש מקפידים על תביעה מן

מתוך "פקודת החברות" של ארגון ההגנה

כל ח' ממלא את תפקידו ביאר מתוך התנדבות ושלא על מנת לקבל פרס. בהצטרפו לשורות היאר הוא מביע את רצונו ונכונותו למלא כל תפקיד שיטול עליו אף בידעו שתפקיד זה עלול להביא למאסרו ולהענשתו ע"י הרשות, לפגוע בבריאותו, שלמות גופו או לקפח את חייו. אין הח' זכאי לדרוש סעד, פיצוי או תגמול, בכל מקרה של מאסר, מחלה, פציעה, מום או אפילו מוות, שבאו כתוצאה משירות ביאר. - - - בכל חטיבה ובכל שירות, בכל זמן ובכל מקום חייב החבר למלא את תפקידיו ברצון, במשמעת, בסדר, במרץ ובדייקנות. חובה עליו להוציא לפועל כל צו,

פקודה או הוראה שיינתנו לו על ידי המפקדים הממונים עליו, גם אם הוא מסכן בזה את חייו או חופשתו, ללא ויכוחים, היסוסים, ביקורת או שהייה. בנסיבות קרב אסור לחבר לבחון, לדון, לשפוט או לשקול את הפקודה שקיבל, אלא להוציאה אל הפועל תכף ומיד בלי כל סימן של ביקורת חיצונית או פנימית. - -

יחסי המרות והמשמעת ישמרו אך ורק בשטח פעולות הארגון. מחוץ לשירות בארגון יש לקיים יחסים רגילים של שוויון חברי מוחלט. אין מפקד רשאי לנצל את עמדתו למטרות שאינן נובעות מצורכי הארגון.

על מפקדים ועל מנהיגות



רב־אלוף חיים לסקוב¹

מערכות קי"ח-קי"ט (118-119) (אפריל 1959)

יחידתו, בגדוד שבו הוא משרת. בשירותו והתאמתו אלה, השלובים יחד, של המפקד - זוטרי בכיר - יהיה אחד הכישרונות העיקריים הנחוצים לו, הכישרון להשתחרר מעודף העבודה גזל הזמן הנובע בעיקר מ"ניירת", מישיבות רבות וממושכות מדי, מהתכתבות רבה שאינה בגדר הכרח ומשקיעה ב"תיקים". אך גזל זמן זה, העלול למנוע מהמפקד את המילוי הראוי של תפקידו הישירים והחיוניים, עלול לנבוע גם מריכוז מוגזם של סמכויות ומכך שלא ישתמש באפשרות ולא יקיים את החובה להטיל חלק מסמכויות אלה על מפקדי משנה, לפזר סמכויות.

אם ימצא מי שיתמה וישאל: "מדוע כה גדולות ורבות התביעות?" הרי התשובה היא שדווקא בצבא כצה"ל, אשר המנהיגות בו לא נכשלה במלחמות ובמבצעים שאחריו, אך אשר ודאי צפויים לה מבחנים נוספים וחמורים - חובה היא להצביע על כל ליקוי אפשרי, וחובה היא להרבות בהצגת תביעות למפקד של היום ולמפקד של העתיד.

*

אין אולי אפשרות לראות בבירור את טיב הדרישות הנדרשות על ידינו מן המפקד וממנהיגותו, אלא אם נתאר לפנינו את "התנאים הקרובים" אשר ניתן לקבוע כי הם שישררו בשדה הקרב של המחר הקרוב. אם נלך בהגדרות כלליות, הרי נוכל לומר כי גם בשדה קרב זה יידרשו ממפקד כל אותן תכונות, מידות וסגולות שדרשנו [דרשנו אותן] ממנו עד כה, אך ביתר שאת, ביתר קיצוניות. הנחה כללית זו נוכל להמחישה על ידי שנאמר כי לגבי כוחות היבשה יהיה זה בגדר מצב נורמלי להימצא בתנאים של כוח מכותר ומבודד או של זה אשר נשטף על ידי כוחות אויב משוריינים או לעמוד בפני ההכרח של צליחת שדות מוקשים שלא פונו או של הסתערות דרך רצועת מסך של אש ארטילרית שלא נוטרלה. אלה הם תנאים של לחימה שתצטרך להתבצע לפי התוכנית או מתוך סיגול מתמיד של תוכניות, אך תמיד מתוך דבקות במטרה - למרות הפרעות חמורות מצד כוחות אוויר וכוחות קרקע אויבים. ומעל לכל -

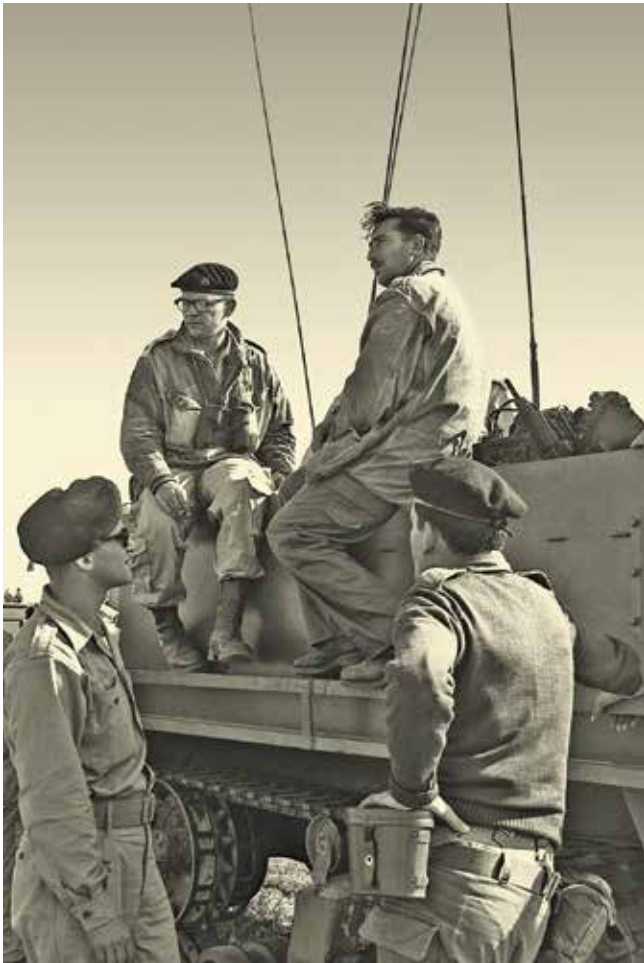
שניים הם הדברים אשר נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאים המשתנים של הזירה כאשר יהיו. הם המסגלים אותו לתפקידו: להשיג יתרון איכותי - ואפילו למול יתרון כמותי של האויב. היה מי שאמר: "מנהיגות כמוה כנערה: תעזבנה ליום, תעזבך ליומיים". גדול המכשולים הרובצים לפתחו של מפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; הנטייה "לעזבה ליום".

הפתרון לבעיית כושר הפיקוד הינו למעשה די פשוט ואינו טעון ניסוחים ארוכים. נוסחתו קצרה - וקשה. האמת היא כי מציאת פתרון זה נתונה בידי כל מפקד ומפקד לדרגיו וכמובן מעל לכל - בידי המפקדים שבדרג הגבוהה. הפתרון הוא בכך שכל אחד יידע את הדרוש ואת הנדרש ממנו, שיזכור את אלה תמיד ושייקיים אותם בפועל. משהושג דבר זה, יבוא במהירות ובקלות השינוי לגבי כל הטעון תיקון במפקד ובפיקוד. ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך מפקדים והכשרתם במוסדות המיוחדים לכך ובעבודת יום-יום.

יש ושומעים מפי קצינים בכירים כי "עול תפקידים רבים רובץ על שכמם וכי תכופות לא מתאפשרת להם המידה הרצויה של מתן תשומת לב ופיקוח הן על התאמתן יחידות המשנה שלהם והן על התפתחות המפקדים הצעירים הנתונים למרותם".

אכן אין תקלה גדולה מזו, ובצה"ל ודאי שלא יהיה מקום להשלים עם כך, כי מפקד גדוד לא יאמן כראוי את מפקדי המשנה שלו ולא ישקוד על התפתחותו של המפקד הזוטרי. כי המפקד הזוטרי - החל במפקד הכיתה - הוא דרג הפיקוד הקובע לפני הכול את ההצלחה או אי-ההצלחה במגע קרב עם האויב. וייתכן כי דווקא בשל חיוניותו זו של המפקד הזוטרי רצוי כל כך כי רבים מאוד מן המקצועות הנחוצים לו ומרמות הידיעה אשר עליו לרוכשן בהדרגה יוקנו לו לאו דווקא במוסדות השתלמות מיוחדים כי אם בתוך

¹ חיים לסקוב היה הרמטכ"ל החמישי של צה"ל.



אלוף חיים לסקוב, מפקד אוגדה 77, עם פקודים במלחמת סיני, 1.11.1956

ג. אל לו - במקום לתרגם בפשטות את הפקודה שנתקבלה מן הדרג הגבוה יותר למונחי המחשבה והמעשה של הדרג המבצע הנוגע בדבר - להעבירה הלאה כלשונה, דהיינו בלי ליישם אותה אל המצב המסוים הקיים שם, אך עם זאת ייתכן גם בתוספת גיבובי מילים מיותרים.

ד. וכשיא החטאים תיראה נא בעיניו של המפקד הנטייה לחפש אחרי שעיר לעזאזל.

אחות ישנה לאותה תכונה של אחריות ושמה לויאליות. וכקשי [קושי] הגדרת האחריות כן קשי הגדרת הלויאליות. אך אפשר לנסות לפצל גם אותה לשתי בחינות האומרות לנו מה משמעותה לגבי המפקד בצבא.

א. יש לויאליות אחת, שלצורך הסברה אפשר לכנותה "לויאליות כלפי מעלה", ופירושה שמפקד נוטל על עצמו את האחריות למילוי נאמן של הפקודה שניתנה לו על ידי דרג ממונה וליישומה הראוי במצב המציאותי הנתון.

ב. וישנה זו שאפשר להגדירה "לויאליות כלפי מטה", והיא אומרת בראש ובראשונה דאגה מלאה לפקודים ומתן מלוא התמיכה האפשרית למפקד המשנה המבצע פקודותיו.

תצטרך היא להתבצע תוך הרגשת בידוד מתמדת, שכן אף את אותו קרב אווירי שיתנהל על ידי כוחות אוויר מסייעים לעזרתם לא יראו כוחות הקרקע (וכך גם כוחות הים) הנעזרים על ידו, וייתכן כי אף לא יידעו על אודותיו, ולא יהיה להם הביטוי החזותי, הראותי [מלשון קאנת], לידיעה כללית זו שמתנהל ודאי אותה שעה המאמץ המשותף של הזרועות השונות. ואף לגבי הזרועות האחרות עצמן - רב יהיה החידוש באורחי הלחימה, גדולות תהיינה הדרישות החדשות הנתבעות מאת המפקד. כך, בחיל האוויר יהיה עצם משך המגע שבין מטוס למטרתו (גם אם זו מטרת קרקע נייחת או נידת ופי כמה כשמדובר במטוס אויב) קצר ביותר, במידה שקשה אף לדמותה. ותהיה דרושה כאן מנהיגות פעילה ומהירה שתוכל להשיג תוצאות של ממש אף תוך משך זמן זעור וזוהי כזה. ואף לגבי כוחות הים יחייבו תנאי הלחימה העזה ומהירות מרחיקות לכת ביותר. בתנאים אלה, שבהם תידרש המנהיגות להגיע אל שיא היכולת, מה תהיינה התכונות הראשיות הנדרשות מכל מפקד. הווה אומר כי בראש ובראשונה תהיינה הן אלו:

- כושר פיזי.
- תבונה והבחנה חדה.
- חוש נייחות וקצב מהיר.
- עצבים איתנים וקור רוח.
- רצון התקפיות והעזה.

תלך ותגדל חשיבותם של דרגי הפיקוד מדרג המגע - הוא מפקד הכיתה ועד למפקד הגדוד ועד בכלל. המפתח לכול תהיה יכולתו של המפקד לבטוח באנשיו, לתת בהם אמונו כי ילכו אחריו. לשם כך הכרחי לו כי יהיה חזק כדי הצורך בשביל שלא לתת לגורמי מצב ולהשפעת הפרעות אויב להשתלט עליו. ולשם כך הכרחי שיהיה מפקד היוודע לפקד.

אחת מתכונות היסוד של מפקד - ומדרישות היסוד אליו - הינה האחריות. ניתן אולי להבחין כאן בשני אזורים של אחריות, שלמעשה אין גבול ברור ומפורש קיים ביניהם. האחד הוא האזור שבו משמשים נקודת מרכז רצונו, כוחותיו או פקודותיו של המפקד הגבוה יותר הממונה על אותה יחידה. ואילו באזור השני - רצונו, כוונותיו ופקודותיו שביוזמתו שלו, של מפקד היחידה עצמה, שהם תולדה של דבקותו בתעודתו שלו ובתעודת יחידתו. נקל להבין מה גדולות התביעות - לאופי, לביקורת עצמית, לשליטה עצמית, לחוש האחריות - הנדרשות כאן מן המפקד באזורים משני הסוגים גם יחד. וכמספר הליקויים האפשריים כן גם מספר המצוות החיוביות הנדרשות מן המפקד בין במעמד האחד ובין במעמד אחר:

- א. נחוץ לו הכישרון לקבל אחריות מרצון, ואל לו להתחמק מאחריות ותחת להחליט החלטה נדרשת על אחריותו שלו, ואפילו יסתכן בטעות, לגשש ולברר תחילה דעת הממונה מהי?
- ב. כמסקנה מזה: אל לו להסתתר מאחורי הגב של הדרג הממונה בכל עניין שאינו קל או שאינו פופולרי. וגרוע מכול הוא לומר: "אני מסכים איתך" (שהרי זה מה שהוא רוצה...).



הרמטכ"ל, רא"ל חיים לסקוב (לע"ם)

כאן גם את הקצין, דהיינו ממילא מפקד הפועל בתפקיד מטה):
א. יכולת לקבלת החלטות ולמתן פקודות.
ב. לדעת - ולזכור - כי לפקודה בעל פה תוקף לא פחות מאשר לפקודה בכתב (ויש ובתוקף גורם הזמן ודחיפות המצב - אף הרבה יותר!).
ג. תקיפות החלטה, דינמיות ויכולת לרכז מאמץ לביצוע המשימה המסוימת והחיונית.
ד. הידיעה שלא די לבקר ולנתח תוכניות ותרגילים, אלא שיש לחתור תמיד להשגת פתרון התקפי ולהשגת המהירות בקצב הביצוע.
ה. שליטה בטכניקה של מלאכת הפיקוד. לא מושג כיצד לפקד, אלא יכולת לפקד ולבצע.
ו. לויאליות כלפי מעלה, דהיינו הרגילות והנכונות ליטול את מלוא האחריות להגשמת הפקודות שהגיעו [שהגיעו אליך - שנמסרו לך].
ז. לויאליות כלפי מטה, כלומר המתן המתמיד, כדבר טבעי ומובן מאליו, של מלוא התמיכה האפשרית לאלה הכפופים לך.
ח. אחרון־אחרון חביב: מידה גדולה של שליטה עצמית, ובתוך זה עמידה בפני פיתויי שאפתנות חולנית.

הגדרות אלו של לויאליות זקוקות אולי לציון סייגים מסוימים. הן לגבי הקצין הפועל כמפקד והן לגבי זה הפועל כקצין מטה. אין לראות, למשל, חוסר לויאליות בדיווח כלפי מעלה על פעולות שנכשלו, אפילו אם לא נעים הדבר לדרג הממונה המקבל דיווח זה; ולעיתים אף לא במתיחת ביקורת על קצין המשרת בדרג הממונה. אך יהיה דווקא משום לויאליות לקויה באי־דיווח על ביצוע פקודות שקיבל המפקד מלמעלה ועל אופן הביצוע של מה שיזם בעצמו, אפילו יצטרך דיווח כזה לכלול ציונים לתקלות ולכישלונות.
ושוב: אל לו למפקד לראות גילוי של חוסר לויאליות, כביכול, בכך שהדרג הממונה עליו יעביר גם הלאה ידיעות כאלו או לראות בדיווחו של קצין מטה שבמפקדה ממונה מעין התערבות בענייניו. ועוד: עיקר העיקרים של חובת הלויאליות המוטלת על המפקד הוא כי ירכז את מלוא המאמץ האפשרי בהשגת מיטב התוצאות שניתן להשיג באמצעים שבידו ובתנאים הקיימים בלי לשאוף לקבל את הכול מן המוכן על חשבון דברים אשר אין למפקד הממונה רשות לנותנם (כגון אילו היו אנשי חיל־הרגלים, למשל, מתאוננים על קיפוח לגביהם באיזה מצב שבו היו עדים למאמצים גדולים לחיזוקו, נאמר, של חיל־השריון מתוך שיקולי צורך צבאי אובייקטיבי).

אסור כי השם "מפקד" יהיה שם בלבד. שכן ראשית חובתו של מפקד החלטי - ולאחר זאת לפקד על ביצוע. לפקד ולא לפקח, לפקד ולא לנהל. יש ודאי צורך בשלבים מסוימים בניסוח הנחיות ובמתן הוראות, אך בשלב הפיקוד על הביצוע אין הן יכולות לשמש תחליף לפיקוד. תחת אש או למול התנגדות אויב פעילה לא תצלחנה בקשות ופניות, לא תהיה שהות להסברה ולשכנוע. כאן מקומה של פקודה ברורה ומפורשת הניתנת על ידי מפקד שהרגיל עצמו מזמן לתת פקודות ואת אנשיו - לקבל פקודות ולבצען. כבאותו חדר ניתוח שבו פועלים המשתתפים־העוזרים בניתוח לפי פקודות מפעילות ברורות ומפורשות של המנתח הראשי - כך גם בתרגולת בשדה ואחר כך בקרב עצמו. והשוני היחיד הוא בכך שבקרב, שלא כבחדר הניתוחים, מתווספות גם הפרעות מצד האויב. ומכאן משנה החשיבות לרגילות [הרגלת] המפקד והפקודים למתן הפקודות ולביצוען.
על כן, מהרגע שנכנס קצין לשירות ועד לרגע צאתו מן השירות, עליו להרגיל עצמו ולסגל עצמו ליכולת קבלת החלטות וליכולת לפקד על ביצוען.

*

לנוכח הנדרש מן המפקד חובה היא על כל קורס ובית ספר להכשרת מפקדים ועל כל מפקד יחידה המפקח על התפתחות קציניו הזוטרים - והאחראי לה - לשקוד על כך כי במשטר בתי הספר והיחידות, במגמת הדיונים, בעריכת התרגילים ללא גייסות ועם גייסות, במתן פתרונות לבעיות טקטיות, בטיפוח משטר המחשבה - יתמידו לשקוד ולהחדיר כמשימת המשימות את התכונות הבאות למפקד העתיד והמתחיל (והמילה "מפקד" כוללת

הראשונה בחובותיו של המפקד - כתנאי לא רק למילוי תפקידו, אלא גם לביסוס נאמן של מעמדו ביחידה והפיכת היחידה לכלי מלחמה ראוי - היא: הטיפול באנשיו. כלל זה חל, כמובן, על תשומת ליבו וטיפולו בפקודיו בשירות ובתפקיד. אך דמותו של החייל מתגלה לא רק בשירות ובאימונים, אלא גם בהופעתו ברחוב, בנסיעותיו, במגעיו בענייני משפחתו ועוד ועוד. מפקד נאמן יידע לא רק לפקח בשקידה על האימונים אלא גם לקבל בעוד מועד לראיון חייל בטרם יגיעו ענייני הפרטיים של הלז עד משבר: הוא יידע לזכור ולבקר אצל החולה או הפצוע מיחידתו השוהים בבית החולים, הוא יידע לשים לב גם לאותם "פרטים קטנים" שמביאים את האנשים לבתי חולים - ותהינה אלו תאונות הדרכים וענייני הסעה או בעיות בריאות וסידורים ביחידה או דבר השלטת סדר ומשטר - יחסים כאלה אשר ימנעו בעד תקלות משמעת ובעד הזדקקות החייל למנגנון השיפוט הצבאי ולטיפול המ"צ. חוקת השיפוט של צה"ל - חוקה טובה היא, אך מחובת המפקד (ולא רק של איש המקצוע, הקצין המשפטי) לדעת כיצד להשתמש בה, לנהוג לפיה ולחנך את החייל למסגרתה ולקיומה. בכך תיבחן יכולתו לעצב דמות יחידתו.

מחובתו של מפקד לדעת ליצור בסיס בריא ליחסים בינו לבין אנשיו, ואין הכוונה, חס וחלילה, למין יחסים שייבנו על ויתורים על החוק, ויתורים על גודל המאמץ, או שיושגו על ידי העלמת עין מחולשות ומתקלות (דהיינו, בסופו של דבר, על חשבון ביטחוננו של עם ישראל). כוונתי לאותו דבר המכונה "אחוות אחים לנשק", שתוכנה העיקרי הוא אמון הדדי והרגשת ביטחון (ואף אהבה) בתוך היחידה ביחסה אל המפקד - אותה הרגשה שבסגנון המוני במקצת אפשר לנסחה: "אחריו מוכנים לאש ולמים". תחושה כזו ביחידה היא גורם מנצח, ואותה יש לטפח ולבסס בקרבה. מה הדרכים להשיג זאת? אין "מתכון בית מרקחת" לכך, אך הנה מספר עצות בדוקות ניסיון:

א. בשעת מבוכה, כאשר המצב סביבך מסתבך ומחמיר, צריך לעשות את כל המתרחש לפשוט, למובן בנקל בקוויו העיקריים. זאת כדי

שייראה העיקר וכדי שהחייל (והמפקד הזוטור) יוכלו להבין בביור את המצב ואת המתחייב ממנו.

ב. כבר בשלב התדריך יש לדעת להסביר לחייל את אשר יידרש ממנו כנקודת הדגש שבתוכנית ותוך הסברת זאת לטעת ולהקריין השראה ורגש תנופה ללב האנשים.

ג. לטפח בעצמך אומץ לב - ולא רק בפני האויב, אלא אף אומץ לב אזרחי: להגיד את אשר הינך חושב במקום ובמסיבות המתאימים ולא להסתפק בדברי ביקורת בהיעדרו של בעל הכתובת הנכון.

ד. לשקוד וללמוד, לסגל לעצמך ולדעת את מקצועך ותפקידך, כי אין עוד דבר אשר כה יחשו בו הגייסות בעת קרב ומבחן כאשר ידיעתו ויכולתו של מפקדם.

ה. לנבש בקרבך את היכולת והתכונה להתרכז במאמץ להשגת המטרה ואף להעז כדי להשיגה.

אם אלה יהיו למפקדינו, וכאלה יהיו אמצעי המנהיגות שלהם - וסללנו דרכנו אל ההצלחה.

*

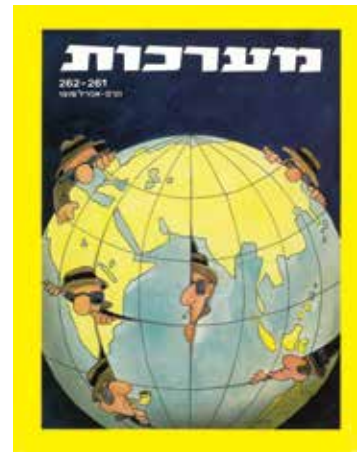
אין אולי ניסוח תמציתי יותר לתכונות היסוד של מפקד מזה שנוסח פעם על ידי הגנרל לי אשר היה המצביא הראשי של כוחות הדרום במלחמת האזרחים האמריקנית לפני קרוב ל-100 שנה. הוא בעצמו ודאי שידע מה זאת להיות מפקד מוכשר, תובע גדולת מגייסותיו, ועם זאת נהנה מיחס של נאמנות מוחלטת מצידם. די לציין כי ביום הכניעה הסופית של צבא הדרום בפני צבאותיו המנצחים של גנרל גרנט, בהודיע לי לשרידי גייסותיו על חתימת הסכם הכניעה, הריעו אלה לכבודו כהריע צבא מנצח. ואין תעודת כבוד גדולה מזו למצביא עם תום פועלו.

ואלה דבריו:

"הללו הן תכונות היסוד הנחוצות למפקד:

- דע ידוע היטב את מקצועך הצבאי ואת אמנות המלחמה.
 - טפל כראוי באנשיך.
 - היה בעל אופי.
- זוהי, על רגל אחת, התורה כולה. והשאר הריהו פירוטה וביצועה.

צה"ל - המשכיות וחדשנות¹



מערכות 261-262, (מארס-אפריל 1978)

רב־אלוף (מיל') מוטה גור²

לטפל בהם תוך כדי התקדמות אל המטרה העיקרית. מעט מאוד טילים מגיעים לפגיעה מדויקת במאה אחוזים במטרה, וחלקם לא מגיעים אליה כלל. אולם רק כאשר הסטייה של הטיל גדולה מאוד וניתן לראות שלא יגיע למטרה, רק אז מפעילים מנגנון של התפוצצות עצמית. אסור שתתקבל החלטה של התפוצצות עצמית בגלל תקלות חולפות ומשניות שתגרום לטיל להפסיק להתקדם אל עבר המטרה אליה כוון ושאליה הוא צריך להגיע.

ביקורת

צה"ל מיישם את תכונותיו של טיל בליסטי טוב ויש לקוות כי הוא מצליח בכך. למעשה הצליח צה"ל להתקרב אל מרבית המטרות החיוניות שאותן הציב לעצמו ואליהן הוא חתר להגיע. ואם פה ושם לא הגיע אל המטרה במדויק, הדבר טבעי ונורמלי. יתר על כן, בכל דרך יש תקלות, אך מרביתן התגלו על ידי קציני הצבא בעבודה השוטפת ובביקורות פנימיות. גם כאשר מודלקות נורות אדומות מבחוץ - ממבקר מערכת הביטחון או ממבקר המדינה - מתייחס אליהן צה"ל במלוא הרצינות ומתקן את רוב הליקויים במהירות. לעיתים, מהירות התיקון ותוצאותיו מעוררות את התפעלותם של הגורמים המבקרים, משום שאלו היו למעלה מציפיותיהם. מנהל תקין הוא זה המסוגל לקבוע לעצמו את המטרה, ולהתקדם אליה ללא הפסק בידיעה ברורה שתהיינה תקלות, אך גם בידיעה שכאשר הן קורות, הוא יוכל להתגבר עליהן מבפנים.

קיימות שתי שיטות במנהל. לפי השיטה הראשונה, לאחר שקובעים את המטרה מכינים תוכנית מפורטת, ובעקבותיה ניגשים לביצוע. לפי השיטה השנייה קובעים מה רוצים ומתחילים מייד להניע את המערכת. היא מקבלת תאוצה משלה, ואז - תוך כדי ההתקדמות, משלימים את הפרטים. בחלק גדול מהמקרים נוקט צה"ל את דרך השיטה השנייה. למה הדבר דומה? לפצצה "חכמה" המשוגרת ממטוס מבלי שהיא רואה את המטרה ועל סמך נתונים כלליים בלבד. אם הכיוון הכללי של השיגור הוא נכון, אזי לאחר מספר קילומטרים,

אחת הנקודות החשובות ביותר בשאלת בניית הכוח בצה"ל היא שאלת האיזון. הכוונה היא לאיזון בתוך הכוח עצמו, לאיזון הנכון בין האיכות והכמות וכן למתן תוכן ממשי למושגים של איכות וכמות. פעמים רבות שאל צה"ל את עצמו האם הוא צועד בדרך הנכונה בבניית הסד"כ. התשובה היא חיובית. הקריטריונים והמדדים שצה"ל קבע לעצמו הם נכונים. צה"ל ילך ויתחזק תוך כדי בניית כוחו, ובוודאי עם סיומה של הבנייה. ההנחה הבסיסית של המופקדים על בניית צה"ל היא שצה"ל מבוסס על מנהל תקין - מנהל יוצר ולא מנהל הקופא על שמריו. מנהל תקין מאפשר לצבא להמשיך לגדול ולהתפתח בהתאם לצרכיו האובייקטיביים ובהתאם להשקפותיו הסובייקטיביות, ויחד עם זאת מאפשר לו להתבסס במה שיש לו, ולא להיות שטחי - לא בתוצאות הסופיות ולא באף אחד מהשלבים בדרך אל השגת התוצאות האלה.

אם עושים השוואה ציורית, ניתן לתאר מנהל תקין כטייל בליסטי. הטייל הבליסטי מקבל תאוצה חזקה מאוד עליידי דלק מרוכז. תאוצה זו צריכה להעביר אותו מרחק גדול. על הטייל להגיע למטרה מסוימת מאוד ומדויקת מאוד, כאשר תוך כדי מעופו פועלים עליו כוחות רבים, מבפנים ומבחוץ. מבחנו של הטייל הוא בכוח ההתגברות שלו על תקלות והפרעות - פנימיות וחיצוניות - כמו מזג אוויר, רוחות או השפעות אחרות. טייל טוב ממשיך להתקדם אל המטרה, למרות כל ההפרעות. הוא בנוי ומבוסס על הנחה שיהיו בו תקלות והוא יתגבר עליהן בעצמו תוך כדי התקדמות. לעיתים קורה שבגלל סיבות שונות אין הטייל מסוגל לאתר את התקלות ולהתגבר עליהן בעצמו. לצורך זה קיים גוף משלח העוקב אחרי מעוף הטייל, ואם הוא מבחין בסטייה מהמסלול ובתקלות מסוימות במערכות פנימיות, הוא משדר שידורי אזהרה, ולעיתים מתערב באופן ישיר ומתקן את הסטיות מבחוץ, אך אינו מפסיק את מעוף הטייל. הטייל המקבל את האזהרות והתיקונים ממשיך

¹ מאמר זה מתבסס על דברי הרמטכ"ל בהרצאה לפני כנס קצינים.

² מוטה גור היה הרמטכ"ל העשירי.

המהירה לאחר מלחמת יום הכיפורים. צה"ל רכש כמויות גדולות של ציוד והקים עוצבות חדשות. במקביל, ולאור לקחיה של מלחמת יום הכיפורים, הוא פיתח תורות לחימה חדשות שיענו על האתגרים שנוצרו והביא לידי ביטוי את דברי הנביא "כי מציון תצא תורה". כתוצאה מההתעצמות - הן בתחום הציוד וכוח האדם והן בתחום המחשבתי - הפך צה"ל מרכז ידע ותורת לחימה לצבאות בעולם כולו, המנסים להתבסס על הידע שבצה"ל. הם רוצים לדעת כיצד צה"ל מאורגן, איך חושבים בו ואיך פועלים בו. במקרים לא מעטים מנסים לחקות את צה"ל, ועובדה זו, יחד עם הערותיהם של מומחים צבאיים זרים, יכולה לשמש בקרה מבחוץ המאפשרת לצה"ל לבדוק את עצמו כל פעם מחדש ולתקן את הטעויות תיקון בהתאם להערות המושמעות ובהתאם לרעיונות המתבססים על תפיסות עולם אחרות.

מנהל תקין מקדיש, אפוא, תשומת לב רבה לנושאים ארגוניים ותורתיים קטנים, מבלי לפגוע בכושר הדמיון וההעזה. פעילותו מבוססת על שלושה תנאים: הגדרה ברורה של המטרה; קביעת תוכנית כללית ותוכנית עבודה מפורטת; קביעת קדימויות ברורות ונכונות להסתכן בשיבושים בנושאים אחרים. כאשר נותנים עדיפות לנושא מסוים, יש לדעת שבנושאים אחרים ייתכנו תקלות ושיבושים בכל הנוגע להקצאת משאבים, בכוח אדם ובאמצעים. בנושא לו ניתנת העדיפות, יש לערוך, תוך כדי ביצוע, בדיקות מחודשות ולהישמר לא להיות משועבדים לרעיון קבוע, ובעיקר לא לתוכנית שנקבעה מראש. חייבת להיות משמעת בסיסית תוך כדי עבודת צוות; חייב שיהיה כושר אלתור בהתאם לשינויים מחשבתיים, אובייקטיביים, תקציביים וכדומה. ולבסוף, יש להקפיד שתהיה בקרה מבפנים ומבחוץ על כל המתבצע וכתוצאה מכך שיקול מחדש של הקדימות שנקבעה בתחילה.

בין שלושת התנאים הללו יש כביכול סתירה, אך סתירה לכאורה זו, היא שיוצרת את צה"ל בדמותו והיא המייחדת אותו מכל צבאות העולם. בצה"ל מתגלמת העובדה שאי אפשר לפעול רק בדפוסים אחידים וקבועים. יתר על כן, צה"ל אינו יכול להיות גם ביטוי של "המוח היהודי" וגם התגלמות של מורשת הצבא הבריטי. לא בכל מקרה ניתן ליטול את הטוב מכל צבאות העולם ולהופכו למתכון לצבא מעולה. הצבא הנורבגי אינו דומה לצבא האמריקני; האמריקני אמו דומה לרוסי; הרוסי אינו דומה למצרי והמצרי אינו דומה לצה"ל. לכן, כאשר מדובר בסתירה ובשילוב שבין הגורמים, יש לדבר עליהם באופן קונקרטי בהקשר של צה"ל כצבא יהודי המורכב מיהודים, על מאפייניו הידועים ולא על איזושהי אוטופיה, או מודל של צבא הבנוי על הטוב שבכל הצבאות בעולם, אולם צבא שאינו קיים, למעשה, במציאות.

מחשבה מתחדשת

את צה"ל מאפיינים, אפוא, שלושה מרכיבים יסודיים: מחשבה מתחדשת תוך כדי ביצוע; משמעת; כושר אלתור. יש מקום לפרט בכל אחד מהנושאים האלה, בין השאר מכיוון שמחשבה מתחדשת

מאתרת הפצצה את המטרה ונגעלת עליה. מאותו רגע היא מתקדמת בעקביות עד שהיא מגיעה אליה ומתפוצצת במדויק או לכל היותר בסטיות של מטרים בודדים. פעולת הפצצה ה"חכמה" היא, אפוא, זריקת פצצה אל מטרה הידועה באופן כללי בלבד מבלי שפרטים עליה מוכרים. ככל שמתקרבת הפצצה אל המטרה, כך מתבהרים פרטים, עד שהיא פוגעת בה. צה"ל בונה עצמו במקרים רבים מאוד בדרכה של הפצצה ה"חכמה", כלומר תוך ראיית מטרותיו הכוללות, שעה שפרטי ההתקדמות מתגבשים תוך כדי ההתקדמות עצמה.

נשאלת השאלה האם כך ניתן לבנות צבא, מבלי להחטיא יותר מדי מטרות? הניסיון מוכיח כי תורות לחימה, פיתוח אמצעי לחימה, ארגון חדש לגופים לוחמים - את כל אלה אי אפשר לבנות בשיטה של ידיעה ותכנון של כל הפרטים מראש. יש לגבש בנושאים אלה מחשבה כוללת ולהתחיל להריץ את המערכת. עם זאת, יש מספר תנאים שבלעדיהם צה"ל לא היה מסוגל לפעול: אי אפשר היה לפעול בצורה זאת אילו המנגנון הצה"לי היה איטי, מסורבל ובירוקרטי, אילו הנתונים שסופקו למערכת תוך כדי התקדמות לקראת המטרה היו מסולפים ובלתי מדויקים.

צה"ל לא יכול היה להמשיך ולבנות את עצמו, לארגן מחדש גופים חדשים, לשנות עוצבות ותורות לחימה, לולא קיבל כל הזמן תהודה נכונה, בזמן אמיתי ומיידי, כדי שיוכל לתקן את עצמו תוך כדי ההתקדמות. קיימים עדיין, ללא ספק, נושאים שבהם צה"ל לא התקדם מספיק. נושאים אלה ידועים ולאיש אין אשליות ואיש אינו עוסק בהונאה עצמית. להיפך, המנהל התקין בודק עצמו מבפנים מדי פעם, על ידי דיונים מחשבתיים, תרגילים ומבצעים.

מקוריות

טבעו של צבא שהוא לוחם. אך צה"ל שלאחר מלחמת יום הכיפורים עסק במלאכת שיקום, בנייה והתפתחות אפורים. במצבים כאלה מתעוררות ביקורות על איבוד תנופה ויזומה, על קיפאון מחשבתי וחוסר דמיון. מבצע "יהונתן" מוכיח כי טועים הטוענים טענות אלו. צה"ל ממשיך במקוריותו, ומבצע "יהונתן" הוכיח כי במנהל תקין לא רק שאין סתירה בין שגרה ובין מעוף, אלא שתשתית של הכנות שגרתיות לכאורה יוצרת בסיס איתן ומוצק שממנו ניתן להוציא את המיוחד ביתר קלות. צבא טוב אינו צריך להוכיח עצמו בלחימה תמיד, כשם שטיבה של קופסת גפרורים טובה אינו צריך להיות מוכח על ידי הדלקת כל הגפרורים שבה. צבא מוכיח שהוא טוב על ידי בנייה אחראית ומוסדית של היסודות הארגוניים והתפעוליים, על ידי השתלמויות מפקדים וטיפול ציוד הלחימה וחופש הפעולה והדמיון. מבצע "יהונתן" הוא ביטוי פומבי ובלט ליעילותה של שיטה זו. הוכחות יומיומיות "אפורות" יותר לכך הן יחידות צה"ל האחרות, בסיני, בגולן ובבקעת הירדן, המקיימות בצורתן הן את יעדיו של צה"ל. כושר ביצוע ביום פקודה יהיה תלוי, במידה רבה, בעבודות השגרה היומיומיות, במערכת האימונים ובעניינים ארגוניים ומנהליים שוטפים. הוכחה נוספת ליכולתו של צה"ל היא בנייתו

ואלתור, למשל, אינם צועדים תמיד בד בבד עם המשמעת כפי שהיא נתפסת אצל חלק מהאנשים. **למחשבה המתחדשת** בצה"ל מספר רב של דוגמאות בתקופה האחרונה: אחת מהן היא הוויכוח על הפעלת סיור במלחמה. ויכוח כזה התקיים בכל צבאות העולם, אך צה"ל הצליח להשתחרר מכבלי התפיסות של השנים האחרונות ולקבוע דפוס חדש של סיור המשלב בין הסיור ובין המודיעין. דוגמה אחרת היא ארגון מחדש של גוף ההנדסה בעוצבות צה"ל, נושא שהיווה מקור לוויכוחים ולדיונים עמוקים ורחבים בצה"ל עד שהגיע לכלל סיכום מוצלח. בנושא טילים נ"ט גיבש צה"ל תפיסה הגנתית חדשה המשלבת במערך ההגנה יחידות נ"ט חבירות, ומרגע שהוחלט על כך, לא עברו יותר משלושה חודשים והיא בוצעה. בתורה הצבאית, בתכנונים ובאימונים הגיע צה"ל למימוש מלא של שילוב בין-חילי בתרגילים. תוך כדי העבודה בשטח, ניתנו פתרונות לבעיות שונות שצצו. דוגמה נוספת למחשבה המתחדשת היא הגדלת מספרן של חטיבות החי"ר בצה"ל. על ידי שינויי קריטריונים ושינוי מסגרות במבנה ובארגון יחידות ועוצבות, הצליח צה"ל לנצל את מאגר האנשים הקיים, וכתוצאה מכך יש עתה יכולת גדולה יותר לרכז מאמצים להכרעה ולחזק מערכים שיצטרכו לעמוד במאמצים התקפיים. בכך יוגדל כושר התמרון של אוגדות צה"ל ועוצמת צה"ל כולו. בין השינויים הבולטים - חיזוק השותפות של ההגנה המרחבית במערכת הלחימה הכוללת. הרעיון כבר עבר הרצה מתוך הנחה ודאית שתוך כדי הביצוע יהיו תקלות ויצוצו דברים בלתי צפויים. בסיכומו של דבר, ברור כי על הנכס הזה של מחשבה מתחדשת תוך כדי ביצוע לא ויתר צה"ל, ובצדק.

משמעת

המחשבה המתחדשת על פי טבעה אינה צועדת תמיד בד בבד עם **המשמעת**. לא מעט דובר בצה"ל על הפרת המשמעת, אולם צה"ל הוא אחד הצבאות הממושמעים ביותר בעולם. במהלך מלחמת יום הכיפורים ביצע צה"ל פעולות מסוימות תוך עמידה בלוח זמנים בלתי סביר שעורר התפעלות של גורמים זרים. זאת בזכות המשמעת שכפה על עצמו. ניתן אמנם לטעון - ובמידה רבה של צדק - כי הדברים לא היו נעשים בהיעדר כישרון, אולם הם גם ביטוי מובהק של משמעת טובה ובסיסית. כך למשל, משמעת הרדיו וביטחון הקשר בצה"ל - שהיו נושאים שלא הקפידו בהם ולפיכך גרמו לנזקים - השתפרו לבלי הכר בעקבות הסכמה משותפת של הפיקוד הבכיר בצה"ל שיש לעשות מהלכים דרסטיים כדי לשנות את המצב. זוהי משמעת! גם בתחום הציוד שבמחסני החירום שלו מצליח צה"ל - בזכות המשמעת - לשמור על איכות מצוינת של אחזקה ואחסנה העולה על זו של כל צבאות מערב אירופה. דוגמה כלל-לאומית של משמעת היא שאלת חלוקת הנטל לגבי שירות המילואים בצה"ל. בניגוד למסורת של 20 שנה, הצליח צה"ל, בהסתמך על משמעתו הלאומית של עם ישראל, לגייס, לאמן ולהכניס לתעסוקה מבצעית עשרות אלפי אנשים ליחידותיו

השונות, מבלי שנתקל בבעיות משמעת בתחום זה. בתחום הקריאה למילואים וחלוקת משך הזמן בין התעסוקה המבצעית ובין האימונים, הצליח צה"ל להגיע למצב בו מושגים היעדים בזמן קצר ביותר. על ידי ניצול נכון יותר של כל יום באימונים, חסך צה"ל זמן, כספים ושחיקת כלים מסוגים שונים, ומעל לכל - הושג איזון נאות וכמעט מוחלט בין התעסוקה המבצעית ובין האימונים. ממד המשמעת שבדבר היא העובדה שהתפתחות זו התרחשה תוך פרק זמן קצר ביותר והניסיון שנרכש עד כה מוכיח את יעילותה הרבה. אחד התחומים המרכזיים בהם יש למשמעת מקום מרכזי, ואולי המרכזי ביותר, הן התאונות. למרות ריבוי האימונים, למרות תפעול הצבא, ולמרות הבנייה של יחידות נוספות, מסתמנת ירידה מתמדת גם בתחום הרגיש של תאונות - הן תאונות דרכים, הן תאונות עבודה והן תאונות אימונים. יש לזקוף זאת קודם כל לזכות המשמעת שלמרות שיש חריגות ממנה, הרי שדווקא בתחום זה, היא מוכיחה כי היא פועלת ומשפיעה. גם בתחום הכוונות אפשרה המשמעת קיום רמה גבוהה ובלתי פוסקת של חיילי הסדיר והמילואים. מאות מתרגילי הכוונות שעשה צה"ל במשך השנים זכו להצלחה גדולה, אחרים טופלו ותוקנו. זהו תהליך בלתי פוסק המשתפר והולך. משמעת בצה"ל פירושה גם היצמדות למערכת הזכויות והחובות של החייל - בסדיר ובמילואים - ואחת החובות היא הימנעות מהבעת דעות בכלי התקשורת. בעיה זו שבלטה במיוחד בתקופה שלאחר מלחמת יום הכיפורים, פגעה במשמעת צה"ל, ובשלוש השנים האחרונות הצליח צה"ל לעוקרה משורותיו.

אלתור

כל הנושאים הקשורים במשמעת לא פגעו ביכולת ה**אלתור** של צה"ל. דוגמה אחת בולטת של כושר אלתור מקורה בפיתוח טנק ה"מרכבה". בזכות האלתור הצליח צה"ל להכניס שיפורים בטנקים נחותים, ולשקם - למעשה לייצר מחדש - טנקים שהיו כבר בחזקת גרוטאות. אלה הפכו לכלים לוחמים ברמה מעולה. מחשבה מתחדשת, משמעת ואלתור - שלושה אלה מאפיינים את צה"ל, וכפי שהתבהר לעיל אין, למעשה, סתירה ביניהם. אדרבא, שילובם יוצר מנהל תקין המאפשר להמשיך לבנות את כוחו של צה"ל בדמותו המיוחדת המאפיינת אותו כצבא יהודי בין כל צבאות העולם. צה"ל לא יצא למלחמה בארבע השנים האחרונות ויש לקוות כי לא ייאלץ לעשות זאת גם להבא. אולם בכל מקרה, מנגנוני הבקרה הפנימיים והחיצוניים מורים כי הוא עומד בסטנדרטים שקבע לעצמו. האתגר שניצב בפניו הוא המשך בנייתו והתעצמותו: ככל שיתרחב ויתפתח, כך האחריות שתיפול על כל אחד מקציני צה"ל תהיה גדולה יותר ולפיכך ההתחדשות, המשמעת וכושר האלתור הם נושאים המוטלים כחובה על כל קצין בצה"ל. כך הוא יוכל להוציא אל הפועל תוכניות התעצמות, הכשרה ואימונים ולהתקדם אל עבר מטרותיו החשובות באופן שגם אם תהיינה תקלות בדרך וסטיית קלות פה ושם, בסופו של דבר יושג היעד.

"תכנית מרכבה"



מערכות 280-279 (מאי-יוני 1981)

אלוף ישראל טל¹

הוא יגרום לשינוי ייעודו. המחירים הריאליים של הטנקים כיום הם פי שלושה מבעבר. כלומר הטנק אינו רק נשק ההכרעה העיקרי ביבשה, אלא גם גורם כלכלי ממדרגה ראשונה, וההישענות על טנקים הפכה להיות נטל לאומי מרכזי בכל מדינה הבונה ומקיימת כוחות צבאיים מודרניים.

משא ומתן עם בריטניה

מאז ומתמיד סירבו המדינות השונות למכור לישראל טנקים חדשים וחדשים. מעולם, למעט טנקי M60 שמכרה לנו ארה"ב ב-1971, לא נמכר לישראל טנק חדש הישר מבית החרושת. מצב זה אילץ את צה"ל להתמודד עם הבעיה של שכלול טנקים ישנים והסבתם. התמחינו בטכנולוגיה של טנקים ולמדנו לשכלל טנקים, עד כי לעיתים, לבד מהמראה החיצוני, לא נותר בהם דבר מהמקור. יצא אפוא שקללת הסירוב למכור לנו טנקים חדשים הצמיחה ביצידה ברכה: נאלצנו להקים תשתית לשיקום ולהסבה של טנקים, ולגדל דורות של אנשי חיל חימוש, שהתמחו בטכנולוגיה של טנקים.

במחצית השנייה של שנות השישים היו הבריטים דחוקים מבחינה כלכלית. הם נאלצו לחדש את צי הטנקים שלהם, אך יכלו לעשות זאת רק בתנאי שימכרו את הטנקים הישנים, ובתמורה יפתחו וייצרו לעצמם טנקים חדשים. במסגרת מימוש אינטרסים אלה מכרו לנו הבריטים באותה עת טנקי סנטוריון, שהוסבו בארץ לדיזל, והורכבו עליהם תותחים טובים יותר.

ב-1966 ביקשו הבריטים למכור לישראל טנקי סנטוריון נוספים, ועל כן הם הציעו לנו עסקה מפתה: ישראל תרכוש את טנקי הסנטוריון, והבריטים ישקלו בחיוב אספקה של טנקי צ'יפטיין לישראל. הצ'יפטיין היה באותה עת הטנק המודרני ביותר במערב, עדיין לא מבצעי, אך נמצא בשלבי הפיתוח שלו. זה היה פיתוי רציני וישראל הסכימה לעסקה, ואף לקחה חלק בפיתוח הצ'יפטיין. שני טנקי צ'יפטיין הועברו לארץ בסודיות גמורה, ובמשך שלוש

הופעתו הראשונה של הטנק בזירה הייתה כידוע במלחמת העולם הראשונה, ויחד עם המטוס הוא חולל מהפכה באומנות המלחמה. מאז הפכו המושגים "מלחמה מודרנית" ו"מלחמת שריון" מושגים נרדפים. אולם אחרי כל מלחמה, כאשר מתברר כי טנקים נפגעים, מתפוצצים ונחבלים, קמים כאלה הסבורים שעבר זמנו של הטנק. תופעה זו נובעת מאי הבנת תפקידיו של הטנק בשדה הקרב המודרני, ומאי הבנת ההקשר בו הוא חולל את המהפכה באומנות המלחמה. לא כאן המקום להרחיב את הדיבור על כך, אולם די אם נזכיר כי הטנק הוא המאפשר את קיומה של העוצבה הניידת, הנושאת את יסוד התנועה והתמרון במלחמה. גם במלחמות צה"ל היה לטנק תפקיד מכריע. מלחמת השחרור הייתה אומנם מלחמת חי"ר בעיקרה, והעוצבות הרגליות נשאו בה את ההכרעה (למעט כמה מבצעים ניידים ומשוריינים שהתקיימו לקראת סיומה). הטנקים היו מעטים והיו להם תפקידים מסייעים. אולם כבר במבצע "קדש" התחיל העידן החדש במזרח התיכון. אז נפתח באזור עידן המלחמה המודרנית, באשר הקרבות הם קרבות ניידים ומשוריינים, והעוצבות המשוריינות הן שמביאות את ההכרעות במלחמה. כך היה במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים. מי שסיכן את קיומה של מדינת ישראל היו הטנקים של האויב, ומי שהצילו אותה היו הטנקים שלה. כך היה במלחמות העבר וכך גם יהיה במלחמה הבאה, אם תפרוץ. הטנק איננו סתם עוד סוג נשק הטנק הוא מערכת מרכזית גם מבחינה כלכלית, טכנולוגית ואסטרטגית, והוא היסוד שמסביב לו נבנה הכוח הצבאי היבשתי, הטנק ממשיך להיות נשק ההכרעה הראשי ביבשה. אומנות המלחמה לא עומדת להשתנות בעתיד הקרוב והנראה לעין, אם כי אפשר לראות את הניצנים המבשרים שינוי זה בעתיד. אבל גם אם וכאשר יבוא השינוי, הוא לא יוציא את הטנק מן הזירה, לכל היותר

¹ עובד על פי הרצאה שהתקיימה במסגרת החברה להיסטוריה צבאית ב'22.1.81.
² אלוף ישראל טל היה אלוף בצה"ל. נחשב בין מעצבי תורת השריון של צה"ל, אבי פרויקט טנק המרכבה (ביחד עם המהנדס ישראל טילן).

שנים עסקו חיל החימוש וחיל השריון, יחד עם מומחים בריטיים, בשיפורם ובהתאמתם לדרישות צה"ל. השיחות שנוהלו עם הבריטים היו רציניות, הפיתוח היה בשלבים מאוד מתקדמים ובריטניה נענתה למרבית דרישותינו. הוסכם עם הבריטים כי בשלב הראשון נקבל טנקים מתוצרת בריטניה, ובמקביל נקים בארץ קו להרכבת טנקים. נקבל מבריטניה מכללים וחלקים להרכבת הטנקים בארץ, במגמה להעמיק את הייצור, ובסופו של דבר לייצר את הטנקים לבד. המחויבות הבריטית הייתה ארוכת טווח, ומרחיקת לכת: גם אספקת טנקים וגם עזרה לישראל בהקמת תעשיית טנקים.

העסקה עם ישראל הייתה חשובה מאוד לבריטניה, ומשום כך דנו בה בקבינט שוב ושוב. במשך השנים דלפו ידיעות על מהלכים אלה למדינות ערב. נשק הנפט אומנם לא היה מוכר באותה עת במתכונת הנוכחית, אבל הרזרבות הכספיות של מדינות ערב, שהוחזקו בבנקים באנגליה, היו נשק מוכר היטב, והערבים התחילו לאיים בו על בריטניה. הדברים הגיעו אף לאיומים ערביים על השגרירויות הבריטיות במדינות ערב, ושגרירים בריטיים במדינות אלה דיווחו למשרד החוץ הבריטי שעלולים להתקיף את שגרירויותיהם.

ההחלטה

הממשלה הבריטית באותה עת הייתה ממשלת לייבור, וכיהנו בה ידידים של מפלגת העבודה הישראלית. גולדה מאיר, יגאל אלון ואחרים נסעו ללונדון מפעם לפעם. ניהלו שיחות עם ידידיהם בקבינט הבריטי והובטח להם שהעסקה תצא לפועל. אלא שלא כאלה היו פני הדברים.

לפני מספר שנים פרסם ריצ'רד קרוסמן, שהיה באותה עת חבר הקבינט הבריטי, אה זיכרונותיו, ומהם ניתן ללמוד על שהתרחש בקבינט הבריטי. בעיית אספקת הציפטיינים לישראל נדונה שם שוב ושוב, ובי 1 במאי 1968 התקיימה ישיבה שהוקדשה לנושא זה. המצב בתעלת סואץ היה באותו זמן חמור. לפי הערכת הבריטים המצרים הפגיזו את כוחות צה"ל, ואילו הישראלים תקפו תחנות כוח בעומק מצרים. שר ההגנה הבריטי ושר החוץ הבריטי הביעו חשש שישראל תפתח במלחמת מנע, במיוחד אם בריטניה תודיע שהיא לא תספק לה את טנקי הציפטיין, וישראל תרגיש שמאזן הכוחות משתנה לרעתה. מלחמה במזרח התיכון לא הייתה רצויה לבריטניה. השרים בקבינט הבריטי נחלקו לשתי קבוצות: האחת ייצגה את האינטרס הכלכלי והשנייה את האינטרס המדיני! כדי להרגיע את הקבוצה הכלכלית, סיפר שר החוץ הבריטי לחברי הקבינט כי הוא הצליח לשכנע אות האמריקנים שלא להסכים למכור לישראל טנקים אמריקניים במקום הציפטיינים, שבריטניה תסרב למכור, וכך לא תומר בריטניה קונה פוטנציאלי מסורתי. קרוסמן מתאר גם את ישיבת הקבינט הבריטי שהתקיימה בי 15 באוקטובר 1969. בגלל האיום הערבי היו הכול תמימי דעים, לרבות קרוסמן עצמו, שאסור לספק טנקים חדישים לישראל, אבל כדי למנוע מלחמת מנע ישראלית כתוצאה מכך אולי מוטב להמשיך ולהשלות את ישראל.

הוויכוח בישיבה זו בין ידידי ישראל בקבינט ובין האחרים נסב אפוא סביב השאלה האם לומר לישראלים את האמת, כלומר שהם לא יכולים לקבל את הציפטיינים, או להמשיך ולהשלות אותם.

זאת ועוד, בריטניה התחייבה לספק ללוב נשק ב-150 מיליון לירות שטרלינג, כולל מערכות להגנה אווירית וטנקי צ'פטיין, ובין חברי הקבינט היו שגרסו כי אין להפלות את ישראל לרעה, אך בינתיים ביטלה לוב את עסקת הנשק, והבריטים החליטו שלא להחליט לגבי ישראל ולהקפיא את המצב. שוב נדחתה ההכרעה עד שלבסוף, בדצמבר 1969, הודיעו לנו הבריטים סופית על ביטול עסקת הציפטיינים.

עם ביטול עסקת הציפטיינים ביצענו הערכת מצב כוללת על עתיד צי הטנקים של ישראל, והגענו למסקנה שאין מנוס מפיתוח וייצור טנקים בישראל, מכיוון שאין לנו יכולים להסתמך על אחרים בתחום זה. הוחלט לערוך מחקר של היתכנות וכדאיות כלכלית, ולבדוק האם אומנם אפשרי הדבר. המחקר נוהל על ידי פרופ' פנחס זוסמן, שהיה באותה עת היועץ הכלכלי של מערכת הביטחון, ומסקנותיו היו חיוביות: אפשר ואף כדאי מבחינה כלכלית להקים תעשיית טנקים. בי 20 באוגוסט 1970 נערך דיון מסכם בהשתתפות שר הביטחון דאז משה דיין ושר האוצר פנחס ספיר, הרמטכ"ל, קציני צה"ל, מומחי משרד הביטחון ומומחי משרד האוצר. ההחלטה הייתה לקבל את המלצות המחקר ככתבן וכלשונן, והיא נתקבלה פה אחד. חשוב להדגיש כי ההחלטה על ייצור טנק המרכבה נתקבלה על ידי שר האוצר, והיא נבעה במידה מרובה משיקולים כלכליים. היה זה ביטוי לרצונו של שר הביטחון כי השיקול הכלכלי יהיה השיקול שיקריע. השיקולים הנוספים היו הקטנת התלות במעצמות זרות ופיתוח טנק התואם את הדרישות המבצעיות של צה"ל.

ייצור הטנק

כבר בתחילת תכנון הייצור היה ברור שלא בא בחשבון, מבחינה כלכלית, להשקיע כספים בהקמת תעשייה חדשה מן המסד ועד לטפחות. היה ברור שצריכים לנצל את הפוטנציאל הקיים בארץ ולהוסיף בהשקעות רק את המינימום ההכרחי. לכן התבססנו על התשתית הקיימת במדינה. הוחלט שמשרד הביטחון ינהל את כל הפרויקט ולשם כך הוקם במשרד גוף מטה מצומצם שנקרא מנת"ק - "מנהלת תוכנית טנק", ושתפקידו לשאת באחריות כוללת לתוכנית כולה. כלומר לפיתוח הטנק, להקמת התשתית התעשייתית ולייצור הטנק. שם הקוד של תוכנית זו היה "תכנית מרכבה", וברבות הימים דבק שם התכנית בטנק עצמו - "מרכבה". בחיל החימוש הוקם גוף מקצועי של מהנדסים שנשא באחריות כלפי מנת"ק במשרד הביטחון, לתכנון ההנדסי-טכנולוגי של הטנק. על פי העיקרון של ניצול התשתית הקיימת נקבע שמרכז השיקום והאחזקה של טנקים בצה"ל יהיה הקבלן הראשי לייצור הטנק, וכל שאר התעשיות בארץ תשמשנה כקבלני משנה שלו.

בשנות השבעים אומצה בעולם, בעקבות התפתחות הטכנולוגיה, התפיסה של "טנק קרב עיקרי", תפיסה חדשה זו גורסת כי במערכת נשק אחת ניתן לגלם את כל מכלול התכונות הדרושות לביצוע כל תפקידיו של הטנק. אומנם בטנקים שמתכננים מאז שגובשה תפיסה זו, יש הרבה מס שפתיים לעיקרון זה, אולם אנחנו החלטנו שהטנק שלנו יהיה באמת אופטימלי ויהיה "טנק קרב עיקרי", כי ההתבססות על סוגים שונים של טנקים למשימות שונות, הינה דרך יקרה, וישראל אינה יכולה לעמוד בכך.

טנק המרכבה נבנה על פי הפילוסופיה הזאת. זהו טנק קרב עיקרי, המתאים לביצוע כל תפקידי הטנק בשדה הקרב, והוא בעל ניידות טקטית מועדפת על פני ניידות אסטרטגית. ניידות אסטרטגית נובעת מן הכושר להוביל טנקים במטוסים או באוניות מיבשת ליבשת, לדוגמה, והיא באה על חשבון הניידות הטקטית. הניידות האסטרטגית מחייבת טנק קל ומשום כך לא משוריינ במידה מספקת. התוצאה היא כושר שרידות קטן מאוד בשדה הקרב הטקטי. טנק המרכבה, כמו הטנקים המודרניים האחרים בעולם, הוא משוריינ ובעל ניידות טקטית ללא פשרות, הבאה על חשבון הניידות האסטרטגית. הטנק יכול לשאת בתוכו ארבע אלונקות עם פצועים או כיתת חי"ר על חשבון חלק מהתחמושת. זהו טנק ורסטילי שניתן להתאימו למשימות ספציפיות, טנק מודרני עם מערכות חדישות של שנות ה-80 כמו לייזר, מחשב, אמצעי ראיית לילה ועוד והוא שייך לדור של ה-T80 הרוסי, הליאופרד 2 הגרמני וה-MX1 האמריקני.

שיטות פיתוח

קיימות בעולם שתי שיטות לפיתוח טנקים: האחת גורסת שאין לפתח כל פעם טנק חדש, אלא יש לבנות מראש באופן שישמש בסיס לשכלולים, לשיפורים ולהרכבת מערכות מודרניות ככל שהטכנולוגיה מתפתחת. כלומר, זוהי משפחה: יש טנק ויש לו צאצאים. זוהי הדרך האבולוציונית. השיטה האחרת היא להתחיל כל פעם מחדש. מפתחים טנק ואחר כך מפתחים שוב טנק חדש. גישה זאת כרוכה בהשקעות גדולות וגם מאריכה את תהליכי ההצטיידות וההתעצמות. בצה"ל, כאשר ניגשנו לבניית טנק המרכבה, היינו מודעים לפרובלמטיקה הזאת והבנו שלא נוכל להרשות לעצמנו כל שנתיים, שלוש או חמש להתחיל מחדש. ואם מייצרים טנק עליו להיות לדורות, כלומר בסיס לפיתוח דגמים חדישים ומשוכללים יותר. הטנק תוכנן על ידנו מראש באופן כזה, ודרך זו הינה, לדעתנו, תנאי הכרחי למדינה קטנה. ואמנם טנק "מרכבה" סימן 2 עבר כבר את הבחינות והוא נמצא בשלבים של הנדסת ייצור, ובקרוב נתחיל להצטייד בטנקי "מרכבה" סימן 2 שהביצועים שלהם בתחומים מסוימים הם מהפכניים בהשוואה ל"מרכבה" סימן 1, זאת מבלי שהיינו צריכים לפתח טנק חדש. "מרכבה" סימן 3 נמצא כבר בניסויים והוא יהיה טנק מודרני ומצוין במושגי שנות התשעים.



קו ייצור טנק מרכבה, נובמבר 1980 (משה מילנר, לע"ם)

בטנק 30,000 סוגים שונים של חלקים, ופרט למנוע ולתיבת ההילוכים כולם מיוצרים בארץ. בפיתוח הטנק הושקעו 65 מיליון דולר, מחיר שהוא נמוך בהרבה מההשקעה בפיתוח טנק חדש בחו"ל. סכום זה כלל את ניהול הפרויקט ואת כל עבודת ההנדסה. עבודת הפיתוח של הטנק כרוכה הייתה במספר עצום של שרטוטים שהכנתם מסתכמת בכ-70 אלף שעות עבודה, והיא כללה כמובן גם בניית כמה אבות-טיפוס של הטנק לבחינות ולניסויים.

במשך כל השנים הושקעו 99 מיליון דולר בהקמת תעשייה. סכום זה כלל בניינים, מכונות וציוד. 35 מיליון דולר נוספים השקיעה התעשייה האזרחית עצמה (לא מתקציב הביטחון) בהקמת התשתית שלה. כלומר בפיתוח הטנק ובהקמת התעשייה הושקעו סה"כ 199 מיליון דולר (מתוכם כ-50% במטבע חוץ). כיום כבר מייצרים בארץ 85% מכלל החלקים של הטנק, הערך המוסף של הטנק הוא כיום 57% ויש לשער שבשנים הבאות הוא יגיע ל-70%. כיום עובדים בתעשיית טנק המרכבה בארץ כ-4,000 איש. כ-30 מפעלים במגזר הביטחוני והאזרחי משמשים כיום קבלנים ראשיים, ו-200 מפעלים נוספים עוסקים בייצור כקבלני משנה. התעשייה האזרחית מספקת 60% מן הנרכש בארץ, והסקטור הביטחוני 40%.

"טנק קרב עיקרי"

בעבר נהגו להבחין בין שלושה סוגי טנקים: טנק קל לצורכי סיוע, אבטחת אגפים ורדיפה; טנק בינוני - לצורכי קרב שריון נגד שריון; וטנק כבד - לצורכי הבקעה וסיוע. במשך כל השנים הייתה הבחנה זו קיימת, ועליה התבסס התכנון הקלאסי של טנקים. לא הייתה זו תוצאת אידיאולוגיה, שכך טוב, אלא תוצאה של אילוצים ושל מגבלות טכנולוגיות. הטכנולוגיה לא הייתה מפותחת באותה עת במידה שתאפשר בניית מערכת נשק אחת, שתכלול את כל התכונות האופטימליות לכל התפקידים שפורטו כאן. הקושי נבע בעיקר מן העובדה שחלק מהתכונות הנדרשות לביצוע כל אחד מהתפקידים האלה עומד בסתירה לתכונה אחרת ואף בא על חשבונה.