

מדערכות

326, אוגוסט-ספטמבר 1992





מפקדת ועורכת ראשית: סא"ל רחל רוזינסקי

עורך: אביתר בן-צדף

עורך משנה: יואל שני

שער: רס"ן זיו בשן

עימוד: עופר דרורי

בית ההוצאה של
צבא הגנה לישראל

מערכות

צוות המערכת:
צבי עופר
אביטל רגב

הדברים מתפרסמים על דעת הכותבים בלבד, ואינם
משקפים בהכרח את עמדת צה"ל.

מחיר: 3 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת
הביטחון - 10 ש"ח, אזרחים - 11 ש"ח.

המערכת: רח' האלוף מנדלר מס' 3, הקריה, תל-אביב,
ת"ד 7026, מיקוד 61070, טלפון: 5694343.
מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור,
רח' דוד אלעזר 29, הקריה, תל-אביב, טל: 6975516.
סדר: בית מערכות.
הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור.
לוחות והדפסה: "הדפוס החדש" בע"מ.

2 סף החשיבה האסטרטגית / ד"ר צבי לניר
דיון בכישורי החשיבה, שקצין צריך להפעיל בתחום הצבאי. על מנת לשרוד
ולנצח בקרבות לא די בכך שקצינים יכשירו את עצמם ואת יחידותיהם, אלא
יש להכשירם ולאמנם בחשיבה צבאית.

12 מרכיבים חדשניים בתמרון - תפיסה אופרטיבית מהפכנית סובייטית /
תא"ל שמעון נווה (חלק ב')
בשנות העשרים ובשנות השלושים פיתח "הצבא האדום" תורה חדשה
- תורת המערכה העמוקה - שהנה עד היום תפיסה מהפכנית ובלתי-
קונוונציונלית. פיתוח התורה ויישומה נפסקו עקב "טיהור" רוב האנשים,
שעסקו בפיתוחה, לפני מלחמת העולם השנייה. עבודתם היתה בסיס
להקמת הכוחות המוטסים של ברית-המועצות בשנות השישים.

24 עתיד הכוחות המוטסים בבריטניה / צוות של בית-הספר הבריטי לפו"ם
בקמברלי בראשות מיג'ור ב"ו ברי
את עתיד הכוחות המוטסים יקבעו יחסי גומלין מורכבים בין הרבה גורמים.
המאמר מציע כמה תפיסות לפיתוח הכוחות המוטסים בבריטניה, הנוטלים
חלק בגזרה המרכזית של נאט"ו; ובוחן את הארגון, את הציוד, את הטקטיקה
ואת המבצעים של הכוחות המוטסים הבריטיים.

34 מבנה גדוד סדיר חיר"ם בצה"ל נוכח סביבתו בשנת 1992 / סא"ל ש'
סמח"ט הצנחנים סוקר את מבנה הגדוד הסדיר ואת סביבתו בשנת 1992,
ומגיע למסקנה, כי הסביבה המשתנית, שבה פועל הגדוד, שונה מהסביבה,
שגזרה את מבנהו הארגוני. הגדוד נועד לפעול במעגל קצר בוודאות גדולה,
אך נדרש כעת לפעול באי-ודאות גדולה.

40 על חוקי הפסיקה ועל מערכות משר"ב / תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל
פעמים רבות, אולי בהיסח הדעת, אפיון מערכות משר"ב (C3I) אינו מעיד על
התחשבות של הצרכן המבצעי בחוקי הפסיקה.

44 היערכות הצבא האמריקני באירופה / איאן בוסטין
אחרי התמוטטות "ברית ורשה" היה על ארצות-הברית לשנות את היערכותה
באירופה.

48 ספרא וסיפא - בימת "מערכות לעיון ולביקורת"
ראש המודיעין כעזר לקברניט / אלוף (מיל) פרופ' יהושפט הרכבי
תגובה למאמר של אל"מ (מיל) יותנן לרנר (מערכות 323)

53 תשובה לפרופ' יהושפט הרכבי / אל"מ (מיל) יונתן לרנר

54 על הצלחה / רס"ן י'
תגובה למאמר של אל"מ ע' (מערכות 323)

סף החשיבה האסטרטגית

התיאור הזה מבחין בארבעה שלבים בהתפתחות בחשיבה הצבאית של הקצין. כל אחד מהם תובע כישורי חשיבה שונים מבחינת תוכנם ובעלי אתגרים גדולים יותר. אולם, עיקר הדגש בדגם שיוצג הוא בהבחנה בין כישורי החשיבה, הדרושים לקצין ברמה הטקטית, לבין הכישורים הנדרשים לתפקוד יעיל ברמה האסטרטגית.

ההיסטוריה הצבאית גדושה בדוגמאות, הממחישות את בעיית המעבריות שבין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית במלחמה. ניצחונות טקטיים אינם מצטברים, בהכרח, להישגים אסטרטגיים, ומה שנראה ככישלון טקטי עשוי להתגלות כגורם חשוב בהשגת היעדים האסטרטגיים. יחסי הגומלין בין שתי הרמות הללו רוויים ניגודים, פרדוקסים ומצבים אירוניים (הרכבי, 1990, עמ' 434-445; לוטוואק, 1987). ההיסטוריה של הקרבות זרועה בדוגמאות של קצינים, שהוכיחו את עצמם כמפקדים מבריקים ברמה הטקטית, והתגלו ככישלון בתפקידי פיקוד אסטרטגיים (דיקסון, 1976). בהיסטוריה קיימות דוגמאות ססגוניות עוד יותר של קצינים, שלא הפגינו כישורים יוצאי-דופן ברמה הטקטית, והתגלו כמפקדים מצטיינים ברמה האסטרטגית. ז'ימיני אמר, אולי תוך הגזמה מסוימת: "בהחלט ייתכן, שאדם יהיה מסוגל לתאם מבצעים בכישרון מבלי שהולך אי-פעם חטיבה לקרב נגד אויב: פטר הגדול,

למקצוע הצבאי יש תורה מקצועית, מגובשת ומפורשת, הבאה לידי ביטוי ב"עקרונות המלחמה" וב"תורת הלחימה". הצבא מצפה, שכל קצין ינתח ויעריך נכונה לפיה כל מצב צבאי, שבו הוא עשוי להיתקל במלחמה. אולם, למקצוע הצבאי אין עדיין תיאוריה מפורשת על כישורי החשיבה, שהקצין אמור להפעיל על-מנת לבצע ניתוח והערכה כאלה. אפשר להקשות ולשאול: מדוע יש צורך בתיאוריה ייחודית לחשיבה צבאית. ניתן לטעון, כי תיאוריות כלליות לחשיבה מתאימות גם להבנת החשיבה הצבאית ולהנחייתה, אולם טענתי היא, כי המאפיינים המיוחדים של הוויית הלחימה ושל ההכנות למלחמה דורשים, ולמעשה אף מפתחים, כמה דגשי חשיבה ותכונות חשיבה בעלי חשיבות מיוחדת למקצוע הצבאי. על-מנת לשרוד ולנצח בקרבות לא די בכך שהקצינים יכשירו את עצמם ואת יחידותיהם בידע המקצועי הצבאי במובן של תיאוריית המלחמה, השלכותיה ויישומה בצורות הקרב השונות, אלא שעליהם גם להכשירם ולאמנם בכישורי החשיבה הצבאית. לצבא יש צרכים משלו לפיתוח כישורי חשיבה. ההצטרפות למסגרת צבאית כלשהי כרוכה בסוציאליזציה בתוך תרבות, שיש בה לחצים הכרתיים ומקצועיים משלה לפיתוח תכונות אינטלקטואליות מסוימות ולדחיקתן לשוליים של אחרות. קידום בשרשרת הפיקוד כרוך לא רק ברכישת ידע צבאי תורתי נוסף ובהתנסות בו, אלא גם בצורך לרכוש כישורי חשיבה נוספים.

* המכון לחקר החשיבה האסטרטגית ויישומה והתכנית למדיניות ציבורית בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת תל-אביב. מאמר שני בסדרה. הקורא מופנה למאמרו של המחבר, "מי צריך עקרונות מלחמה", מערכות 324, עמ' 19-8.

** דגם החשיבה הצבאית והקנייתה, המוצג במאמר זה, מדגיש את המשגה בתהליך הלמידה. הגישה מתבססת על הזרם בחקר החשיבה, הרואה במושגים את אבני-הפינה של כל פיתוח חשיבתי (אוסובל, 1963, 1968; קלי, 1955; קלאוזמאיר, 1971; קלאוזמאיר, גטלה ופרייר, 1974; קלאוזמאיר ואלן, 1978; לקוף, 1978; נייסר, 1987; נובק, 1947, 1987; פיאוזה, 1955; רוש ומרוויס, 1975; ויגוצ'קי, 1962). כל אחד מארבעת השלבים מייצג מערכת יחסים שונה בין המשגה ללמידה.

ד"ר צבי לניר*

מהירות וחד-משמעיות. תגובות מהירות למצבים בלתי-צפויים ברמה הטקטית עלולות להיות גורליות. ברמות הללו יש חשיבות רבה, ולעתים אף מכרעת, להנהגת שיפוטיות מהירים, הנשענים על מושגים קטיגוריאליים של "מסמן-מסומן"; זאת חרף העובדה, שהסביבה הטקטית מאופיינת לעתים במצבים של עמימות, של אירודאות, של ניגודיות ושל פרדוקסים.

בשדה הקרב תגובת "מסמן-מסומן" מעין זו עשויה גם למנוע כשלים של תגובה לפי אינסטינקטים. לדוגמה, כשלוחם נקלע למארב, תגובתו האינסטינקטיווי היא להימלט ממקור האש, ולחפש מחסה. אולם, ברוב המקרים התגובה התכליתית יותר היא התגובה ההפוכה – להסתער מיד על עמדות האויב. תגובה זו תכליתית יותר מנקודת הראות של השלמת המשימה ומנקודת הראות של הסתברות הצלת חי החיילים, שנקלעו למארב.

צבאות מודרניים פועלים בסביבה עתירת-טכנולוגיות. הקניית הרגלי חשיבה על-פי "מסמן-מסומן" נחוצה, אם כי מסיבות אחרות, גם בקבלת החלטות בסביבות כאלו. לשם תפעול יעיל של מערכות סריקה ובקרה ממוחשבות יש להניח, שהעולם מורכב מ"דברים" "ממצים-ומוציאים" (mutually exclusive), העומדים בפני עצמם, וממציבי החלטות דיכוטומיות של "אותות" לעומת "רעשים" ר"on לעומת "off". לפיכך, יש צידוק מעשי ברור להקניית הרגלי חשיבה במסמנים-מסומנים לאנשי צבא, האמורים להפעילן.

מערכות ההדרכה הצבאיות, יותר מכל מערכות הדרכה פורמליות אחרות, ניכרות בשימוש הנרחב שהן עושות בתרגילים ובתרגולות, המבוססים על שפה עשירה ביותר במושגים קטיגוריאליים כאלה. הלימוד כיצד "לראות" באמצעות "מסמנים" מסוימים ולהתנסות במשמעויות שלהם, הוא בבסיסה של ההדרכה הצבאית. במובן זה ניתן לומר, שהסוציאליזציה הצבאית היא תהליך, המנחיל אוריינטציה על-ידי הקניית מערכת מורכבת של "מסמנים". אוצר המלים הצבאי, יותר מכל שפה ארגונית אחרת, מצטיין בעושר שפת ה"מסמנים" שלו. יש בו "מסמנים"

קונדה, פרידריך הגדול ונפוליאון הם דוגמאות לאנשים כאלה" (אמנות המלחמה, עמ' 62). אחד ההיבטים הבעייתיים ביותר במעבריות בין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית – ועם זאת, שנחקר פחות מכול – הוא ההיבט החשיבתי.

אני מציע את המושג "סף ההכרה האסטרטגית" כדי להביע את הרעיון, שהרמה הטקטית והרמה האסטרטגית משתמשות במערכות יחסים שונות, ובמידה מסוימת אפילו מנוגדות, בין תפיסה לתובנה (insight). הכישורים הנדרשים בשני השלבים הראשונים בדגם בן ארבעת השלבים, שיוצג להלן, הם הכישורים, שעל הקצין לרכוש בהם מיומנויות כדי לתפקד בהצלחה במשימות פיקוד טקטיות, שבהן הוא יכול לבסס את שיפוטו על התפיסות החושיות הישירות. לעומת זאת, השיפוטיות הנדרשים בשני השלבים האחרים, הדרושים למשימות אסטרטגיות, אינם יכולים להתבסס על התפיסות החושיות הישירות, והם נזקקים להמשגה מופשטת כאמצעי מתווך להבנת המצבים האסטרטגיים. המעבר משני שלבי החשיבה, הראשונים, הטקטיים, לשני השלבים הגבוהים יותר, האסטרטגיים, מחייב חריגה אל מעבר להרגלי החשיבה, שנרכשו ברמה הטקטית, הנחשבים שלא בצדק, לתמצית מהותה של החשיבה הצבאית.

הרמה הראשונה בהתפתחות החשיבה הצבאית

התהליכים, המובילים ללמידה ולרכישת ידע בשלבים הראשונים של הילדות, הם תהליכים של התנסות. הילד קורא ל"דברים" בשמות רק בשלבים מאוחרים יותר של התפתחות כישורי חשיבתו. כמבוגרים, אנו קוראים תחילה לדברים בשם המסמן אותם, ואחר-כך מזהים אותם בשם המסמנים מסייעים לנו לזהות את המסומן – לעתים עוד לפני שלמדנו אותו מנסיוננו.

השיפוט לפי סיווג של "מסמן"-מסומן מועיל ביותר כאשר נמצאים בסביבה, המחייבת הבחנות ותגובות

כמעט לכל מצב, שהחייל והקצין הזוטר עלולים להיתקל בו במהלך האימונים, ההכנות ללחימה, ובסופו של דבר – גם בלחימה עצמה.

ככלל, ניתן לומר, שמטרת השלב הראשון בהכשרה הצבאית היא ללמד חיילים וקצינים צעירים לפעול על-פי ארכיטיפים, המופעלים על-ידי הקשרים של "מסמן-מסומן". זו יכולת, שהחייל והקצין הצעירים מפתחים בקורסים הצבאיים הבסיסיים, והיא מופנמת כמערך חשיבתי-התנהגותי במהלך הניסיון, הנרכש באימונים אחדי ההכשרה הבסיסית. ככל שהשפה הצבאית של הפרט הולכת ונעשית עשירה יותר כך גם מתפתחת היכולת לעשות שימוש בצירופים שונים של יחסי "מסמנים-מסומנים", וככל שהפרט משפר את כישוריו בהפעלת צירופים שונים של "מסמנים-מסומנים", כך תשתפר יכולתו להתמודד עם מצבים צבאיים מורכבים. הדוגמאות הארכיטיפיות, הנלמדות ומתורגלות בשלבים הראשוניים של ההכשרה הצבאית, נעשות אפוא מזוהות עם מסמניהן. רוש ומרוויס (1975) הראו, כי לאחר שמצמידים לדבר דוגמה, שהיא אב-טיפוס שלו, הדוגמה הארכיטיפית עצמה משמשת דגם לשיפוט דוגמאות אחרות. תפיסות כמו "התקפה", "פריסה", "מארב", "פקודה", "ניידות" – אך גם "תעוזה", "בטיחות" ר"מנהיגות" – שמעצם טבען נתונות לפירושים שונים, נעשות "מעוגנות" בדוגמאות הארכיטיפיות שלהן, כפי שנרכשו בשלבים המוקדמים של הנחלת התורה הצבאית.

השלב הראשון של למידת הרגלי החשיבה הצבאית הוא שלב רבי-עוצמה ורבי-תועלת. כפי שכבר צוין, היתרונות של הפנמת הרגלי חשיבה כאלה ברורים. למפקד הזוטר חסרים הזמן והתנאים הדרושים לשיפוט מורכב יותר. אולם, טמונה בכך גם סכנה, שלא זו בלבד שהדוגמאות הארכיטיפיות שהוקנו בשלב הזה ייטמעו כה עמוק בחשיבה הצבאית, אלא גם שהחשיבה באמצעות קטיגוריות של "מסמנים-מסומנים" תהפוך להיות, מבלי דעת, לדגם השולט בחשיבה הצבאית.

הרמה השנייה של התפתחות החשיבה הצבאית

המיומנות של מפקדי צבא ברמה הטקטית, המפגינים את הכישורים של הרמה השנייה בחשיבה הצבאית, ניכרת במה שנהוג לכנות בעגה הצבאית, "יכולת קריאת השטח", "קריאת הקרב", או "קריאת המצב". במלים אחרות, הם מבחינים ופועלים על-פי הזדמנויות, ונמנעים מסיכונים, שאחרים אינם מבחינים בהם, אף ש"ידיעה" כזו אינה נשענת על המשגה מילולית עשירה יותר.

לגבי מפקדים אלה, ניתן לומר, שיש להם בנוסף על הדוגמה הארכיטיפית, שנרכשה על-ידם בשלב הראשון, מערכת נרחבת של תמונות של "מסומנים" גם ללא "מסמנים", ובעזרתם הם מזהים אבחנות דקות של "מסומנים" אלה בתרחישי קרב, בתנאים פיזיים, בתנאי ראות (ביום ובלילה), בתנאי מזג-אוויר ובלחצי זמן שונים.

ביצועיהם מבוססים פחות על "מסמנים" ויותר על העלאת דוגמאות שונות של מצבים דומים, המבוססות על ניסיונם הם.

להדגמת ההבדל בין הידיעה לשיפוט ברמה הראשונה וברמה השנייה של החשיבה הצבאית נחזור לדוגמת המארב: כוח סיור בגבול לבנון נקלע למארב, שטמנה לו חוליית מחבלים. המפקד הצעיר הגיב לפי הדוגמה הארכיטיפית של יחסי "מסמן-מסומן", ופקד על אנשיו להסתער מיד על המארב. כתוצאה מכך, נהרגו ונפצעו רוב חיילי הכוח. כמה שבועות קודם לכן, באותו שטח הררי עצמו, הצליח מפקד אחר להציל את אנשיו בזכות כישורי החשיבה שלו, שאיפשרו לו לזהות מיד "את ההבדל, שעושה את ההבדל" בתנאים המיוחדים של המארב לעומת הדוגמה הארכיטיפית – שטח מסולע ומיוער, היכולת לזהות את מקור האש גרועה, והאפשרויות למצוא מסתור ומחסה טובות. במקום לפעול על-פי הדוגמה הארכיטיפית הוא הורה לאנשיו לשכב ולתפוס מחסה, לצפות היטב ולאתר את מקורות האש; ורק לאחר מכן החליט כיצד ומאיזה כיוון להסתער על המארב.

בעוד שהמפקד הראשון השתית את שיפוטו על נוהגי החשיבה של הרמה הראשונה, מייצג המפקד השני את כישורי החשיבה ברמה השנייה. כישוריו אינם מבוססים על חיפוש שיטתי אחר מידע וניתוחו, אלא על זיהוי המידע, המצביע על קו התייחסות בין הטיפוסים השונים של אותו מסמן. "ידיעה" מיוחדת זו נשענת על פיתוח רגישות לקווי התייחסות בין טיפוסים שונים. זו ידיעה, בלי להיות מודע לבסיס הסיווג, או למגדיריו. האבחון נעשה באמצעות דוגמאות שנרכשו מתוך הניסיון ובעזרת הכישרון לקבוע את שייכותן למצבים חדשים. עושר הדוגמאות, שצבר המפקד הזה מניסיונו, מאפשר הסתברות גבוהה לאבחנה מהירה ומדויקת יותר.

בדומה לשחקר-אמן בכדורסל, המפקד הזה לומד "להקיף" את עולמו בתפיסה שלמותית (הוליסטית), ואינו נזקק לפירוק המצב לגורמיו. עושר הדוגמאות, האצור בחשיבתו, מאפשר לו לדעת "מראש" מה לחפש. אין הוא צריך להשקיע מרץ וזמן המצויים בצמצום באיסוף מידע רב ובניתוחו. דומה, שהוא מגיב במהירות, עוד בטרם הצטייד ב"כל" הידע, ופועל על בסיס רמזים קלושים בלבד.

בהקשר של צבא ומלחמה, רכישת כישורים אלה קשורה ל"תעוזה" – הנכונות להתמודד עם מצבים מעוטי-סיכוי ולמתוח עד הקצה את גבול היכולת האנושית ואת מעטפת הביצועים של הכלים שהוא מפעיל. מפקדים טקטיים "נועזים" מוכנים לקרוא תיגר על הגבולות המקובלים, ולהפוך סיכון להזדמנות נוכח חומרת מצבי הקרב (לניר, פישוף וג'ונסון, 1988).

מפקד קרבי כזה אינו זקוק להבנה ולהגדרה מילולית מדויקת של המצב. זו עלולה אף להיות אטית מדי, ואף להפריע לתפקודו. לא לכל מפקד קרבי כזה יש גם יכולת לבטא מילולית את מה שהוא "ודע". הוא תופס את המצב ב"מקביל", בעוד שהתיאור המילולי של המצב אפשרי רק ב"טור". קצינים כאלה מגלים לעתים קרובות

חוסר סובלנות כלפי תיאורים מילוליים, והם נוטים לעשות קיצורי דרך בתיאורים שלהם. תהליכי תקשורת והדרכה, שנוקטים מפקדים כאלה כלפי פקודיהם, דומים לאלה שנוקט מאמן כדורסל מנוסה כלפי שחקניו. הלמידה של מפקדים כאלה מושתתת במידה רבה על התבוננות של החניכים או הפקודים ועל תרגולת של חיקוי (גם של גינוני התנהגות "פיקודיים"). הדרכים, שבהן מפקדים אלה עורכים את אבחנותיהם, והדרכים שבעזרתן הם מקנים את האבחנות האלה לפקודיהם, הן בעיקר באמצעות הצגת דוגמאות.

מפקדים רבים ברמה הטקטית לומדים להעשיר את מאגר הטיפוסים שלהם באמצעות למידה מחקה כזו ממעט מפקדי־השדה המוכשרים, המתבלטים ביכולתם "לקרוא את השטח", או "לקרוא את הקרב".

סף החשיבה האסטרטגית

ההבחנה בין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית משקפת משמעותיות שונות, ולא בהכרח חופפות. התיאורטיקנים של המלחמה התוו קוו־יתחום שונים והעניקו להם הגדרות שונות. מכל מקום, כל ההבחנות הללו מכירות בקיומו של מעבר בלתי־רציף בין הרמות. למעשה, ההבחנה בין טקטיקה לאסטרטגיה היא התפתחות מאוחרת. היא מעוגנת בתחילת המאה ה־19, ונעשתה כתגובה לשינויים בהיקף הטווחים, בטכנולוגיות ובמורכבות השליטה בשדה הקרב. הקריטריונים לפירושים השונים של התפיסות המבחינות בין טקטיקה לאסטרטגיה השתנו במרוצת השנים. תחילה נתפס קו היתחום על־פי ממד הטווח – טווח התותחים. כעבור זמן שורטט קו היתחום מחדש

כקו, המבדיל בין תמרון כוחות בשטח לבין פעילויות שנועדו להביא את הכוחות לשדה הקרב. הבחנות אחרות התוו את קו היתחום על־פי הדרג – בין הדרג הכולל בשיקוליו היבטים צבאיים ומדיניים, לבין הדרג, שהשיקולים היחידים המנחים אותו הם שיקולים צבאיים. הבחנות מאוחרות יותר כוללות את הרמה האופרטיבית כרמה נפרדת הן ברמות הטקטית והאסטרטגית [ראו מאמרו של תא"ל שמעון נווה בגיליון זה – **המערכת**]. הרמה הטקטית מוגדרת כרמת ההפעלה של יחידות בלחימה, הרמת האופרטיבית – כרמת ההפעלה של גיסות בקרב, והרמה האסטרטגית – כרמת ההכנה של הכוחות המזוינים לקראת המלחמה, וניהולה של המלחמה. יש להבחין בין ההגדרות הנזכרות – שהן הגדרות תפעוליות בעיקרן – לבין ההבחנות הקוגניטיביות. קו היתחום הקוגניטיבי הוא – כאמור לעיל – בין הרמה, שבה יכול המפקד להשתית את שיפוטו על תפיסה חושית ישירה, לבין הרמה, שבה הוא אינו יכול עוד לעשות זאת, אלא עליו להישען על המופשט ועל הסמלי. זו הבחנה דומה לזו שעשה קלאוזביץ בין "טקטיקה" – פיקוד על כוחות, כעניין מוגדר וקונקרטי, לבין "אסטרטגיה" – ניהול קרבות כעניין מושגי.

יש צורך למנוע אי־הבנות, העלולות להתעורר מההבחנה שעשינו.

ראשית, ההבחנה המקובלת בימינו היא, כאמור, בין שלוש רמות: הטקטית, האופרטיבית והאסטרטגית. לפי הבחנה זו, קו היתחום של מה, שאנו מכנים "סף החשיבה האסטרטגית" עובר בין הרמה הטקטית לרמה האופרטיבית.



שנית, מדויק יותר יהיה לדבר על מצבי חשיבה טקטיים ועל מצבי חשיבה אסטרטגיים, שכן גם ברמות הפיקוד האסטרטגיות עשוי המפקד למצוא עצמו במצבי שיפוט טקטיים, ולהיפך. היכולת האישית של המפקד ברמה האסטרטגית להבחין בין המצבים השונים בצורות השיפוט שהם דורשים, היא כשלעצמה אחת מתכונות החשיבה, שיש לדרוש אותה מקצינים ברמות הפיקוד האסטרטגי שלישית, יש לסלק אייבנה יסודית יותר. הרמה הטקטית אינה רמה של תפיסה חושית טהורה, והרמה האסטרטגית אינה רמה של המשגה טהורה. המשגה היא תהליך מתווך בכל תפיסה אנושית. כדי לתפוס משהו עלינו ליצור תחילה את המושגים, שבעזרתם אנו מפרשים, או תופסים, את הדבר. במובן זה, אין בנמצא התנסות טהורה של החושים. ההמשגה חקוקה בכל תפיסותינו (נייסר, 1987).

מפקד אוגדה מנוסה בצה"ל תיאר את הקושי העיקרי, שבו נתקל כאשר התקדם מתפקיד מח"ט לתפקיד מפקד אוגדה:

עכשיו עלי לפתור בעיות שאינני יכול לראות אותן בצורה ישירה, ואינני יכול להצביע עליהן ישירות בפני קציני המטה שלי והמפקדים הכפופים לי. זאת ועוד: כדי להבין כיצד "יתפתח" הפתרון האלה, אני זקוק למידה רבה של המשגה ולכישורי הפשטה. תיאורו משקף את המאפיין החשיבתי הבולט ביותר של "סף החשיבה האסטרטגית". כלומר, בעוד שהשיפוט ברמה הטקטית נשען בעיקר על תפיסה ישירה, איי אפשר לתפוס את העולם האסטרטגי בלא אמצעים מתווכים. המפקד ברמה האסטרטגית חייב להישען על אמצעים מתווכים מייצגים כדי ללמוד את "המצב". אמנם הוא גם יכול

לצאת ממפקדתו ו"לרדת" לשטח, והוא אף עושה זאת, כדי להתרשם התרשמות ישירה, אבל במציאות של שדה הקרב המודרני, המפוזר, הרב-ממדי, ארוך הטווח, ולעתים – גם המשתנה במהירות, קשה יותר ויותר למפקד ברמה האסטרטגית למצוא את הנקודה המכרעת, שבה יוכל לקבל במישרין את ההתרשמות האישית, הדרושה לו להשגת התובנה של הדברים ברמת הפיקוד שלו.

ברמה הטקטית, קיימת העברה הדדית מחזקת בין המפה לשטח. המפקד ברמה הטקטית יכול "לראות" את השטח "דרך" המפה, התצ"א ושולחן החול. כישורי קריאת המפה מחזקים את האבחנות ב"קריאת" השטח, ולהיפך. לעומת זאת, ברמה האסטרטגית, המפות והאמצעים הייצוגיים האחרים של המטה אינם יוצרים העברה הדדית מחזקת כזו. ברמה זו, הקצין משתמש במפות עם סימנים מוסכמים ובעזרי מטה אחרים, המהווים רק ייצוג סמלי מופשט של "המציאות".

למפקד ברמה האסטרטגית אין הזדמנות לצבור "תמונות" אמיתיות של המצבים הרלוונטיים בימי שלום, שעליהם יוכל לבסס את הידיעה ההתנסותית שלו, הרלוונטית למלחמה. תרגילי אימונים של גיסות בהיקף מלא ופריסת כוחות אסטרטגית נדירים ביותר. מפקד עלול לצאת למלחמה בלי להתנסות אפילו פעם אחת בתרגיל מלא של הפעלת הגיסות, שעליהם יפקד במלחמה. במקרים רבים התרגילים האסטרטגיים המעטים הנערכים אינם מציאותיים ומעוותים את התפיסה של זמן ושל מרחב אמיתיים בהפעלת גיסות במלחמה. למפקד ברמה האסטרטגית גם אין הזדמנויות להפקת לקחים רלוונטיים מתקריות בתקופות שבין המלחמות, כפי שיש למפקד ברמה הטקטית.



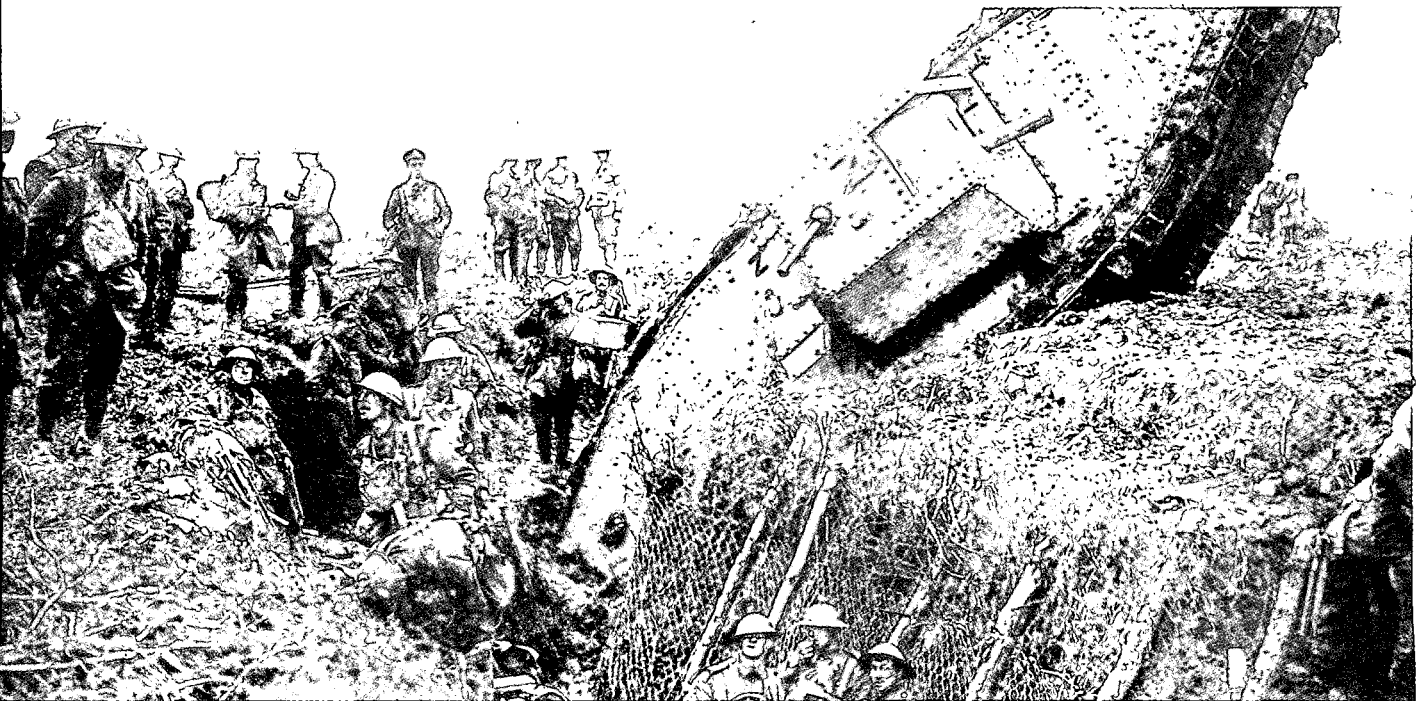
משמעות נוספת של "סף החשיבה האסטרטגית" קשורה בעובדה, שהשיפוט על-פי ארכיטיפים ברמה האסטרטגית אינו בעל ערך מתגמל כפי שיש לו ברמה הטקטית. יתר על כן, חלק מהארכיטיפים, המושרשים ביותר ברמה הטקטית, עלולים להטעות מאוד ברמה האסטרטגית. על המפקד ברמה האסטרטגית לנתק את עצמו מחלק מהשיפוט הארכיטיפיים, שהורג אליהם כל-כך בהיותו ברמה הטקטית. לדוגמה, ברמה הטקטית התקפת-פתע נועזת, ובעקבותיה ניצול הצלחה לפני התאוששות האויב היא הפירוש הארכיטיפי של עקרון המלחמה "יוזמה התקפית". לא כך הדבר ברמה האסטרטגית. הסיבה לכך היא, שברמה הטקטית, יש לכוח המופתע "מרווח התאוששות" צר מאוד (לניר, פישוף וג'ונסון, 1988). ההתבססות על פרשנות ארכיטיפית מעין זו ברמה האסטרטגית עלולה להיות מסוכנת ביותר, מפני שברמה זו יש למופתע "מרווח התאוששות" רחב. היתרונות ההתחלתיים, שניתן להשיג באמצעות מהלך נועז כזה, עלולים להתגלות בסופו של דבר ככישלון ברמה האופרטיבית, או ברמה האסטרטגית, דוגמת התבוסה של הגרמנים בהתקפת-הפתע בארדנים ב-1944, או התקפת הפתע של העיראקים על חפג'י במלחמת המפרץ ב-1991. כשקצין מתקדם מתפקיד פיקוד ברמה הטקטית לרמה האסטרטגית, הוא גם עובר מתחום, שבו הלמידה מבוססת על ניסיון-עיייה לתחום, שבו למידה כזו עלולה להיות מאוד יקרה. מרווח הזמן בין הפעולה לתוצאה ברמה הטקטית קצר הרבה יותר מאשר ברמה האסטרטגית; והיכולת לערוך תיקונים והתאמות, בהתאם למידע המתקבל על תכליתיות הפעולה, שכיח יותר מאשר ברמה האסטרטגית. המפקד ברמה הטקטית יכול להשתית את

החלטותיו על האפשרות לערוך תיקונים מהירים, על יסוד התפיסות הבלתי-אמצעיות של המצב. מבחינתו, סביר להישען על מעגלי משוב קצרים של קבלת החלטות, בחינת התוצאות ועריכת תיקונים מהירים של ההחלטות הקודמות. ההצלחה אינה מותנית כל-כך בקבלת ההחלטה "הנכונה", כפי שהיא מותנית ביכולת לתקן את ההחלטות לנוכח ההתנסות בפעולה המידית. מפקדים רבים מצליחים להתגבר על טעויות השיפוט שלהם באמצעות התעוזה והדבקות במשימה (לניר, פישוף וג'ונסון, 1988).

הלמידה באמצעות ניסיון-עיייה היא גורם חשוב בהשגת ניצחון ברמה הטקטית. היכולת לערוך תיקונים מהירים על יסוד חישה בלתי-אמצעית היא הפן המשלים את יכולת השיפוט באמצעות מסמנים-מסומנים ארכיטיפיים.

לעומת זאת, המפקד ברמה האסטרטגית חייב לחסן את עצמו מפני הנטייה לערוך שינויים חפוזים בתכניות נוכח מידע חלקי, הזורם למפקדתו. משך הזמן בין ההחלטה האסטרטגית ובין קבלת מידע אמין ובעל ערך אבחוני גבוה להבנת המצבים האסטרטגיים הוא ארוך, בעוד שעלות השינויים התכופים בתכניות עלולה להיות גבוהה מאוד.

השיפוט הטקטי הוא במידה רבה שיפוטו של מהלך אחד. המפקד הטקטי חושב ופועל במונחי המשימה הנוכחית, ומקדיש את כל משאבי החשיבה והכוח שלו, של האנשים ושל המערכת הכפופה לו, על-מנת לבצע כהלכה משימה זו. הוא משוחרר במידה רבה מבעיית "ההמשכיות והרציפות", שחייבת לאפיין את שיפוטיהם של המפקדים ברמה האסטרטגית. המפקד האסטרטגי חייב לחשוב ולפעול במונחי משך, המקיפים את הדילמות



הנוכחיות ביחס לדילמות עתידיות של מהלכים, שהם מעבר לאופק העכשווי. במקרים רבים, "הטקטיקזיציה של האסטרטגיה" מתחילה באי־הבנת ההבחנות הללו. המשמעות המתגרת ביותר של המושג "סף החשיבה האסטרטגית" היא, שבעוד שתפיסת המציאות ברמה הטקטית היא כמציאות של ברירות החלטה דיכוטומיות – החלטות של "ארא" – המציאות האסטרטגית מחייבת החלטות של "גם־וגם", הכוללות "ניגודיות משלימה". כך, לדוגמה, ברמה הטקטית בחירת ציר עוקף וקשה אל היעד והעדפתו על פני הציר הקצר והמהיר יותר, כאשר הראשון עשוי להוליך את הכוח אל עורפו הפחות מוגן של האויב ולהפתיעו, היא ברירה בדילמת החלטה של "ארא".

כמעט כל הפרדוקסים והדילמות ברמה הטקטית נתפסים כמצבים של ברירות החלטה מסוג "ארא" כאלו, ולרובם יש פתרונות תורתיים מנומקים מן המוכן. המציאות האסטרטגית אינה של מצבי "ארא" ברורים

כאלה, וכמעט ואין פתרונות מן המוכן לפרדוקסים ולדילמות של מצבים, שהמפקד ברמה האסטרטגית חייב להתלבט בהם. במציאות, יש לתופסה במונחים של "גם־וגם", של ניגודיות משלימה, כיחידת ההבנה הבסיסית שלהם, שאינה ניתנת לחלוקה פשוטה ולהגדרה במונחי "ארא" בלי לפגוע בהבנת מהותה. ניגוד משלים כזה בולט כבר בשימוש החשיבתי, שחייב המפקד האסטרטגי לעשות ב"עקרונות המלחמה". סף החשיבה האסטרטגית הוא סף המעבר בין החשיבה באמצעות עקרונות המלחמה בהנחיות שיפוט במובן של עשה ואל תעשה – מוסכמות מקובלות של אבות־טיפוס של הפעולה הראויה במלחמה, לבין חשיבה על דילמות אסטרטגיות בעזרת המשמעויות הניגודיות המשלימות של "עקרונות המלחמה" (ראו מאמרי במערכות 324). מפקד ברמה האסטרטגית חייב להבין, כי לכל "עקרון מלחמה" יש עיקרון ניגודי־משלים, כי ניתן להבין את משמעותו של כל עיקרון רק באמצעות המשמעות של העיקרון המנוגד והמשלים שלו, וכי כל



חשיבה אסטרטגית היא חשיבה על משמעויות ה"גם-וגם" של ה"מציאות" האסטרטגית בעזרת הניגודיות המשלימה של "עקרונות המלחמה". כך, לדוגמה: ריכוז הכוח ושימור הכוח הם שני היבטים משלימים של אותה יחידת הבנה אסטרטגית.

לסיכום, המאפיין את הסף הקוגניטיבי אינו רק בכך שברמה האסטרטגית אין המפקד יכול לחוש את ההתרחשויות ישירות והוא נזקק להמשגה מושגית מופשטת, אלא גם:

★ בניגוד לרמה הטקטית, שבה קיימת העברה הדדית מחזקת בין עזרי האימוץ לבין ההתנסות הישירה בשטח, ברמה האסטרטגית היא כמעט שאינה קיימת.

★ למפקד ברמה האסטרטגית אין ההזדמנות, שיש למפקד הטקטי, להזין את חשיבתו בדגמים ההולמים את רמת הפיקוד שלו, הנרכשים באימונים הממושכים לקראת המלחמה.

★ לשיפוט על-פי ארכיטיפים של פתרונות אין ברמה האסטרטגית אותו ערך מתגמל, שיש להם ברמה הטקטית.

★ למפקד הטקטי יש יכולת לקבל משוברים מהירים על תוצאות החלטותיו, ולבצע בהם תיקונים מהירים. המפקד ברמה האסטרטגית צריך להתחסן מהנטייה לשינויים מהירים בתכנית נוכח פרטי מידע חלקיים, הזורמים למפקדתו.

★ בניגוד למפקד הטקטי, על המפקד האסטרטגי לקיים שיפוטם על הבעיות הנוכחיות שלו, תוך כדי חשיבה על הדילמות של המהלכים הבאים בציר הזמן, שהם מעבר לאופק החלטות השיפוט הנוכחיות שלו.

★ בעוד שהדילמות ברמה הטקטית מוגדרות כמצבי ברירת החלטה של "אויאו" כשלוברוב יש "פתרונות" תורתיים מן המוכן, יחידת החשיבה האסטרטגית הבסיסית כוללת "ניגודיות משלימה", שאינה ניתנת לפירוק ולא פגיעה במהותה.

הרמה השלישית של התפתחות החשיבה הצבאית

בית-הספר לפיקוד ולמטה הוא נקודת המוקד בהכשרת הקצין למעבר מהרמה הטקטית לרמה האסטרטגית. בית-הספר נועד להטמיע את הידע ואת הכישורים הדרושים לחשיבה ולקבלת החלטות ברמה האסטרטגית. במסגרת זו פוגש החניך מושגים חדשים, המרחיבים את אופק החשיבה הצבאית שלו, ובה הוא אמור גם ללמוד את הניגודים בין החשיבה הטקטית לחשיבה האסטרטגית.

ואכן, במידה מסוימת, אם כי לא מודעת וברורה דייה, מתרחש מפגש חשיבתי כזה באמצעות ניתוחי קרבות מופת בהיסטוריה הצבאית ובאמצעות קריאת כתבי תיאורטיקנים צבאיים, ובייחוד קלאוזביץ, ודרך החשיבה הדיאלקטית שלהם על המלחמה (לניר, 1992).

מעבר זה אינו מודע, כל שכן אינו מובן די צורכו, שכן משמעויות המעבר לא נוסחו עדיין בצורה ברורה, שתוכל

לסייע להדרכה האפקטיבית של כישורים אלה בבתי-הספר לפיקוד ומטה.

בהקשר זה מעניין להזכיר מחקר מקיף, שנערך מטעם המערכת לפיתוח הקצין המקצועי של כוחות היבשה של ארצות-הברית, שהקיף למעלה מ-14 אלף מפקדי פלוגות ומפקדים אחרים במערך השדה ו-332 גנרלים. במחקר הם התבקשו לציין את הכישורים החשובים ביותר להצלחתם בתפקידי פיקוד בדרגות השונות. מפקדי הפלוגות והקצינים במערך השדה הגדירו "כישורי מנהיגות ויחסי אנוש" כמומנויות החשובות ביותר לתפקיד, ואילו הגנרלים ציינו במקום זה את ה"תקשורת בכתב ובעל-פה" (זייס, 1990, ע' 90). התשובות הללו מעידות עד כמה היכולת המילולית נתפסת כבעלת חשיבות גדולה לחשיבה ולתפקוד האסטרטגי. מצד שני, התשובות מעידות גם עד כמה אין ההבנה של המפקדים עצמם ממצה את מגוון הכישורים האינטלקטואליים, הנדרשים מהם ברמה האסטרטגית.

מאפייני החשיבה האסטרטגית, ובעיקר תכונת הניגודיות המשלימה שלהם, זכו לתשומת-לב מעטה במחקר החשיבה, וזאת על אף עבודותיהם של קלי (1955) ושל עמיתיו בהקשר האישי, ושל בילינגס (1988) ושל אחרים בהקשר החברתי, אשר איפיינו את החשיבה הניגודית המשלימה כבסיס לכל תובנה של כל נושא חברתי.

חשיבה ביחידות חשיבה, שיש בהן ניגודיות משלימה (construct think) היא אחד מהכישורים האינטלקטואליים הבסיסיים של בני-אנוש. חשיבה כזו אינה בסיסית פחות לאדם מאשר חשיבה במונחים קטיגוריאליים של "מסמן-מסומן", אם כי היא מופעלת במידה פחותה. לאמיתו של דבר, כל חשיבתנו החברתית היא חשיבה כזו (בילינגס, 1988; דרידה, 1973). אין ספק, חשיבה באמצעות מושגים כמסמנים היא החשיבה השכיחה ביותר שלנו. היא מוקנית לנו בחינוך הפורמלי בבתי-הספר, ובפעילויותינו המדעיות, הטכניות והארגוניות. אנחנו מתורגלים להניח, שחשיבה בעזרת מונחים "ממצים ומוציאים" היא גם הרמה הגבוהה ביותר של הישגי ההכרה האנושית. אנו נוטים להתעלם מיכולתנו לקיים חשיבה ניגודית ומחשיבותה של חשיבה כזו לקיומנו (גדמר, 1975).

תהליכי הוסיאליזציה בצבא הם במידה רבה המשך וחיזוק של מגמת החשיבה באמצעות מושגים כמסמנים, שהורגלנו עוד בבית-הספר לחשוב עליהם כמייצגים את החשיבה הלגיטימית והנכונה.

בבית-הספר לפיקוד ולמטה לא מתרחש המפגש הראשון של הקצין כאדם עם חשיבה כזו. זו ההזדמנות לחדש את המודעות לתועלת המעשית שבחשיבה כזו, שלא זכתה להכרה, להרחבה ולהבהרת מהותה עד כה. החשיבה האסטרטגית מודגמת לחניך בבית-הספר לפיקוד ולמטה בעזרת דוגמאות ארכיטיפיות מן ההיסטוריה הצבאית.

למשימה כזו לא די בכישורים, הנרכשים בשלב השלישי. יש קפיצת מדרגה בין יכולת הפירוש על-פי הדגמים של "הניגודים המשלימים" המוקנים לבין יכולת החשיבה הנדרשת ליצירת דגמים חדשים כאלה. הקצין עשוי להפנים את הדגמים שהוקנו לו, ואף לרכוש ניסיון וכישורים מסוימים בפירוש מצבים אסטרטגיים באמצעותם, ועדיין להיות רחוק ממה שדרוש על-מנת להעשיר את מארג הדגמים שלו ולהקנות לעצמו "מרחבי התלבטות" נוספים על אלה שהוקנו לו.

המעבר מן השלב השלישי לשלב הרביעי דומה במידת-מה למעבר המתרחש בין השלב הראשון לשני. גם השלב השני וגם השלב הרביעי מצריכים יכולת הבחנה. עם זאת, בעוד שהיכולת של המפקדים המצטיינים ברמה הטקטית, המפגינים את הכישורים של השלב השני (קריאת השטח וקריאת הקרב) באה לידי ביטוי בהעשרת יכולת הבחנתם בדברים, הצורך המתעורר בשלב הרביעי הוא של הבחנות חדשות לא רק בדברים אלא גם במושגים ובצורך "לפתוח" אותם להתלבטות על-ידי חשיבה בניגודית משלימה.

הדוגמה הבאה תמחיש לנו תכונה חשיבתית יוצאת דופן זו. בשעה שרוב הקצינים פירשו את לקחי הפעלת הטנקים במלחמת העולם הראשונה במושגים של חיל רגלים ושל עוצמת אש, ולפיכך ראו בטנקים כלי, המסייע לרגלים בשיתוק אש מכונות הירייה וברמיסת גדרות תיל

באמצעות ניתוחי אירוע לומדים הקצינים להכיר את טיב הניגודיות ההדדית המשלימה של "עקרונות המלחמה" וכיצד ניצחו המצביאים הגדולים במלחמותיהם במידה רבה בזכות יכולת חשיבתם הניגודית, שמשום היותה ניגודית, היא תמיד מאפשרת פירוש מחדש של המצבים האסטרטגיים.

אם החניכים בני-מזל דיים, ויש להם מודרך מוכשר בעל כישורי חשיבה וכישורים הדרכתיים נאותים – הם יעשירו את השפה הצבאית שלהם לא רק במונחים חדשים, אלא גם ברשת שלמה של צירופים וניגודים משלימים, וכתוצאה מכך, משתפרת יכולתם "לראות", לנתח ולהבין מצבים אסטרטגיים מורכבים. מכל מקום, אין פירוש הדבר, בהכרח, שהם רכשו את הכישורים הדרושים כדי לגבש יכולת אישית לפרש מחדש, ולהעשיר את חשיבתם בצירופים נוספים כאלה. נכון יותר להניח, שכל אחד מהם מסוגל עכשיו יותר לחשיבה במסגרת "אופק הפרשנויות" (גדמר, 1975) של ההמשגה הדוקטרינרית, שהוקנתה להם בבית-הספר לפיקוד ומטה, ולא הרבה מעבר לכך (לניר, זקהיים ועציון, 1992).

הרמה הרביעית בהתפתחות החשיבה הצבאית

הדרישה הנעלה ביותר מהמפקד ברמה האסטרטגית היא לחרוג מעבר ל"אופק הפירוש" של הדוקטרינה המושרשת.



בהתקרבות אל היעד, היו קצינים, שראו את הפוטנציאל של הטנק לתפיסת מלחמה חדשה – תפיסת השריון המודרני – כדגם חדש של ניוגודיות משלימה בין החי"ד לשריון ושל הפוטנציאל החדש, שמתח ניוגודי ומשלים זה יוצר בשדה הקרב העתידי (זייס, 1990).

דוגמה זו ממחישה קווי דמיון נוספים וגם את ההבדלים המפרידים בין כישורי החשיבה של מפקד מצטיין ברמה הטקטית לבין התכונות של הקצין המצטיין ברמה האסטרטגית. הכישורים הנדרשים בשלב השני ובשלב הרביעי נראים דומים בכך ששניהם מותנים ברכישת היכולת לזהות גבולות ובפיתוח חוש מיוחד למידע החיוני של ההבחנה בהבדל "היוצר את ההבדל". אך, בעוד שבשלב השני המדובר הוא ביכולת לאתר את קו התיחום בין ה"דברים" על סמך התפיסה החושית, בשלב הרביעי המטרה היא לאבחן את גבולות האופק הפירושי של המושגים (גדמר, 1975). ולבסוף, בדומה לחשיבה בשלב השני – לחשיבה בשלב הרביעי יש מאפיין קדם-מילולי. עם זאת, בשלב הרביעי, אין זה אלא שלב בתהליך, השלב שבו הדברים משתמעים, אך עדיין אינם מפורשים. בשלב הרביעי הכישורים המילוליים והחשיבה באמצעות שפה מילולית חיוניים להשלמה מוצלחת של התהליך ולתקשורו. במחקר ההסתכלות, שערכנו בחשיבה ובקבלת החלטות ברמה האסטרטגית (לניר, זקהיים ועציון, 1992), התרשמנו מן הממצא, כי אחת ההבחנות העיקריות בין מפקדים מצטיינים ברמה האסטרטגית, לבין מפקדים הפחות מצטיינים מהם ברמה זו, ובין המפקדים מהסוג הראשון לבין מפקדים ברמה הטקטית הזוכים להערכה גבוהה היא, כי הראשונים ניחנו בכישורים יוצא-דופן של חשיבה על מה שהתנסו בו באמצעות המילולי והסמלי.

מסקנות

סף החשיבה האסטרטגית הוא גם סף המחקר והעיון השיטתיים של פיתוח למידת החשיבה הצבאית. יש לנו תיאוריות ומודלים מפותחים הנוגעים לרמה הראשונה של הקניית כישורי החשיבה הצבאית, הדרושים לפיקוד ברמה הטקטית. יש לנו גם מסורת ארוכה של התנסות בהקניית חלק מהכישורים של השלב השני. הטמעת הכישורים האלה היא חלק בלתי-נפרד מהסוציאליזציה הצבאית של כוחות השדה של צה"ל, כך שהמפקד יכול ללמוד לזהות אותם כביטוי של משמעות המושג "מפקד טוב" גם ללא תיאוריות מפורשות. יש בידינו גם כלי-אבחון לאומדן הכישורים של שני השלבים בקרב המועמדים לקצונה. בחינת הדרכים להקניית הכישורים ההכרתיים, הנוגעים לפיקוד ברמה הטקטית ולתרגולם מעלה, כי יש עדיין שדה נרחב לשיפורים, ובייחוד בכל הנוגע להטמעת הכישורים, שתוארו בשלב השני של המתווה התיאורית שלנו. אולם, כאשר אנו בוחנים את מצב הידע על ההקניה השיטתית של כישורי החשיבה הנדרשים לפיקוד ברמה האסטרטגית, המצב גובל בבורות.

יש לתמוה על כך שעד כה את התיאור הטוב ביותר של

צורכי החשיבה של הצבא ברמות הפיקוד השונות במלחמה ניתן עדיין למצוא בתיאור הספרותי – ובעיקר במלחמה ושלום של טולסטוי, או של תיאורי מצביאים על המערכות שפיקדו עליהן ולקחיהן, דוגמת ספרו של פילדמרשל ויליאם סלים מתבוסה לניצחון. קיימים גם כמה מחקרים היסטוריים השוואתיים חשובים, שערכם רב במיוחד להבנת צורכי החשיבה של הנהגה ברמה אסטרטגית; אחד הבולטים בהם הוא ספרו של ג'ון קיגן, *The Mask of Command* (1987). לעומת זאת, המחקרים, שנעשו בתחום הפסיכולוגיה הצבאית וקבלת החלטות בצבא, רובם ככולם ישימים לרמות הטקטיות (ראו, לדוגמה, ליפשיץ).

אפשר לתהות מדוע נושא זה טרם זכה לעדיפות הראויה לו. אחד ההסברים נעוץ בסברה הנפוצה, אך הבלתי-מוצדקת, שהמעבר מן הדרישות החשיבתיות של פיקוד ברמה הטקטית לדרישות ברמות הפיקוד הבכירות יותר אינו אלא עניין של גידול הדרגתי בכמות המשתנים ובמורכבותם. התמיהה מתעוררת רק כאשר קיימת ההכרה, שאנו עוסקים לא רק במורכבות רבה יותר, אלא גם בכישורי חשיבה שונים. הסבר נוסף לתופעה זו קשור בהנחה רווחת אחרת, כי ניתן לטפח את הכישורים הנדרשים ברמת הפיקוד האסטרטגית באמצעות השכלה אקדמית ורכישת דרך חשיבה אקדמית כשלעצמה.

בעניין הזה אני שותף לדעתו של ון קרפלד (1990), שבמחקר מקיף על השפעת ההשכלה האקדמית על שיפור איכותה של הקצונה הבכירה מצא, כי יש להטיל ספק לגבי הקשר בין השכלה כזו לבין כישורי החשיבה, הנדרשים לקצינים ברמה האסטרטגית. אין בכך כדי לשלול את חשיבות החשיבה האקדמית כשלעצמה, אלא טענה, שאין היא הדבר הממצה את הדרוש כאן.

מכשול חמור יותר הוא, ככל הנראה, העדר סימנים ברורים על הקשר בין כישלון במלחמה לכשלים בהקניית כישורי החשיבה, הדרושים למפקדים ברמה האסטרטגית. הכניסה למלחמה היא תמיד התגלות של "הפתעה בסיסית". כלומר, גילוי פתאומי, שחלק מהמושגים המפורשים והארכיטיפים האסטרטגיים הבסיסיים ביותר אינם מציאותיים, הנם מטעים, או אינם רלוונטיים (לניר, 1982).

הכישורים של הרמה הרביעית הם קריטיים במצבים של הפתעה בסיסית, אך קשה לבודד את קיומם, או אי-קיומם של הכישורים הנדרשים לפירוש מחדש בעת המלחמה, מן הבעיות האחרות, הנחשפות אצל הקצינים ברמה האסטרטגית, שבהן נהוג לתלות את הסיבות לכישלונות ותבוסות.

קשה עוד יותר לעמוד על הנזק שאותם מפקדים – שלא הגיעו להישגי חשיבה נאותים לרמתם – גורמים למוכנותם של הכוחות, שהם אמורים לאמן ולהכין למלחמה.

(סוף בעמוד 43)

מרכיבים חדשניים בתמרון

חלק ב'

בפועל, מורכבת התמונה יותר מההצגה הפשטנית של איסרוסון. מטרת התהליך היתה לפתח תפיסה מודרנית לניהול מלחמות. הציר הממשי ונתיביו המעשיים התבררו רק מתוך הדיון והעיסוק. אף, שתנועת התהליך היתה בכיוון אחד, היו בתהליך פריצות תפיסתיות קדימה, שתקפותן הוכחה בניסויים חוזרים-ונשנים ובלבון נושאים וערכים מוכרים. היו בתהליך תנועות נמרצות קדימה ואחריהן חיפושי נתיב לצדדים ואף מאחור. היו בתהליך צירופים של הברקות ושל שהיות ארוכות בנקודות מסוימות. התהליך היה מסועף ומורכב בעוסקו ברזמנית בתחומים שונים ובהיבטים שונים בלחימה (חשיבה עיונית צרופה, חשיבה ברמות מופשטות וברמות מעשיות, ניסויים בשיטות שונות ומגוונות, טכנולוגיה, פיתוח אמצעי לחימה, ארגון הכוח ובניינו, לוגיסטיקה וכו'). תוצאות "העיסוקים הצדדים" הוכנסו לתהליך העיבוד, ומקשות על איתור הנתיב העיקרי של תנועת התהליך. למרות שנמשך כעשור ומחצה, לתהליך היתה מטרה ברורה, ויש בו רציפות שיטה וקו התפתחותי קבועים. לדעתי, ניתן לאבחן בבירור שנים-עשר ציוני-דרך עיקריים בהתפתחות התהליך ליצירת התורה של המערכה העמוקה:

- א. ניתוח גורמי הכשל של מלחמת העולם הראשונה ולימוד ניסיון מלחמת האזרחים.
- ב. ניתוח והגדרת מאפייני הלחימה המודרנית.
- ג. "התגלות" הממד המערכתי ואבחון הרמה המערכתית בלחימה.
- ד. אבחון מאפייני המערכה והגדרת הצורך באמנות אופרטיביות.
- ה. הגדרת טיפוס הלחימה המערכתיים.
- ו. תפיסת יסוד העומק ומאפיינו.
- ז. אבחון הצורך בסימולטניות מערכתית.
- ח. השלמת פיתוח התורה הטקטית בדמות הקרב המשולב וקרב העומק.
- ט. המאבק לשימור המומנטום ופיתוח התורה של המערכה העמוקה.
- י. גיבוש תפיסה לארגון מבצעי של הכוח.

בעבודת מטה עתירת משאבי-אנוש פיתחו הסובייטים בשנות העשרים ובשנות השלושים תפיסה מבצעית מהפכנית, שפירותיה נקטפו רק כשלושים שנה אחר כך – בהקמת הכוחות המוטסים הסובייטיים. ה"טיהורים" של סטאלין ערב מלחמת העולם השנייה במטה הכללי של הצבא האדום קטעו את המשך פיתוח התורה, והיא נדחקה בתודעת חוקרי הצבא לעומת תורת ה"בליצקריג" הגרמנית. למרות זאת, היא מתקדמת ממנו, ומעידה על תפיסה עמוקה של הבעיות בשדה הקרב המערכתי.

* החלק הראשון של המאמר פורסם במערכות 324. השמות הרוסיים מובאים במאמר בתעתיק לאנגלית – המערכת.

תפיסה אופרטיבית מהפכנית סובייטית

תא"ל שמעון נווה *

השגת ההכרעה, פריסת הפעולות בזמן ובמרחב ודרך התייחסותן זו לזו (המלחמה המודרנית תנוהל בסדרות של מבצעים עוקבים ומתפתחים, וכך תוכרע), זיקה בין מלחמה מודרנית לטכנולוגיה (הלחימה מגדירה לטכנולוגיה את צרכיה, ומתאימה את עצמה לאמצעי הלחימה. הטכנולוגיה יצרה את הקשר החיוני טקטיקה – ארגון – טכנולוגיה. רק קיום נכון ומאוזן של הקשר הזה יבטיח יישום שיטתי ומוצלח של אמצעי הלחימה), מרכז הכובד של סדרת פעולות מונח בסופן, או בתוצאתן, והמאפיין האחרון הוא התרחשות עיקר פעולותיה בתוך הביצועי שבין רמת שדה הקרב לרמת האסטרטגיה. כך התגלה הממד האופרטיבי.

מאפייני הלחימה האופרטיבית

השלב הבסיסי בתהליך פיתוח התיאוריה האופרטיבית, שבו הוגדרו בראשונה במלואם המאפיינים של הלחימה המערכתית, נעשה בשנת 1928. ראשית הוגדרה שורה של מאפיינים כלליים ואוניברסליים של הלחימה המערכתית – גובשה שורה של מונחים ושל ערכים, ששימשו להבא כלי עבודה עיקריים. כן נוצרה מערכת מפורטת של הגדרות ושל תפיסות, שהתייחסו לאפיון של מצביי-משנה ושל שלבי-משנה במערכה, למכלולי בעיות מבצעיות עיקריות, לכיוונים עיקריים בארגון המבצעי של כוחות וכן לאיגודים מבצעיים עיקריים. כאמור, זה הפך לנכס צאן-ברזל של העוסקים בתהליך, ושימש בסיס לגיבוש התיאוריה ולפיתוחה בהמשך. בגלל פירוטיתר של הדברים בשלב גולמי כל כך, עבר התחום השני שינויים רבים. הפעילות בו התמקדה בארבעה נתיבי עבודה. מסקנותיהם מייצגות את התפיסה המערכתית, כפי שרווחה אז. הקביעה הראשונה נגעה להגדרה ברורה של המערכה. הגדרתם זהה כמעט לחלוטין להגדרת המילון האנציקלופדי הצבאי העכשווי: מערכה, פירושה שלב מוגדר במבצע. ההגדרה הברורה של המערכה מתבקשת ממסגרת של תכנית לפעולות צבאיות. המערכה כוללת סדרת קרבות טקטיים

י"א. איתור הבעיות המבצעיות ברמה המערכתית ובידודן.
י"ב. גיבוש נוהלי פעולה מבצעיים וכתבתם.

ניתוח כשלי מלחמת העולם הראשונה וניסיון מלחמת האזרחים

תמצית גורמי הכשל במלחמת העולם הראשונה, כפי שהיא מובאת בחלקו הראשון של ספרו של טריאנדפילוב, עומדת על ארבע נקודות:

★ תפיסה ארכאית ולקויה של הכרעה. לפי תפיסה זו, מוכרעת המלחמה בקרב השמדה אחד. תפיסה זו לקויה משום שהשמדת צבא שלם אינה מעשית ומשום שמלחמה היא עניין של פעולות ושל מבצעים רבים ואי-אפשר להכריעה בקרב אחד.

★ אסטרטגיה של נקודה אחת. הניסיון לגדוש מרחבים מוגבלים ויחידות זמן מוגבלות בצבאות ובמשאבי-ענק על מנת להשיג הכרעה באֶבְחָה אחת גרם שיתוק עקב גודשיתר של משאבים.

★ דרך הביטוי הקווית-חזיתית של תפעול הכוח. גם כאן, הכתיבו מסורות ודפוסי פעולה ארכאיים תפיסות מיכניות ומיושנות לביטוי הכוח, שלא תאמו עוד לתנאי המלחמה במאה העשרים. התוצאה היתה ניוון התמרון ושיתוקו.

★ העלמות מהרמה האופרטיבית. בתנאי הטכנולוגיה ובממדי הצבאות במאה העשרים אי-אפשר לנהל מלחמות באמות-מידה ובמושגים של שדה קרב נקודתי.

ניתוח מאפייני הלחימה המודרנית והגדרתם

הלחימה המודרנית מוגדרת בשבעה מאפיינים: צבאות המוניים (בניגוד לגישה של פולר, שהטיף לצבאות קטנים ואיכותיים), קשר מורכב בין תמרון להתשה (ההתשה מאפשרת את התמרון בנקודת המפגש של השניים, דהיינו האש. התמרון מונע כתוצאה משחיקה), התפיסה של

ותמרונים, המתפתחים בכיוון יעד מערכת. השגת היעד המערכתי מסיימת את המערכה, שהיא שלב־משנה במכלול המאוחד והרצוף של המבצע כולו.

כאן המקום להעיר שוב בדבר העושר והגיוון היחסי של מונחים ושל ערכים צבאיים ברוסית, חלק לא מבוטל מהם מקורו בפעילות הקבוצה בזמן הנדון. בדקות אבחנתם השכילו אנשי הדור לאפיין שלושה מושגים, הקשורים לתחום האופרטיבי. לעומת זאת, במערב קיים רק ערך מקצועי אחד, האמור לתאר פעולה ברמה המערכתית – אופרטיביות, ובהקשר שצינו לעיל: הערך הזה הוא מערכה. למונח מבצע (campaign) משמעות כללית, ולא מקצועית, והוראתו פעולה, או סדרת פעולות (לאו דווקא צבאיות), בהיקף רחב ובעלות אופי נמרץ. למבצע בתפיסות המערביות אין אמות־מידה של רמה ושל גודל, והוא יכול לתאר פעולה של חוליה, של קבוצה קטנה, של עוצבה, או של צבא שלם. הוראת המושג היא בכיוון ביצוע.

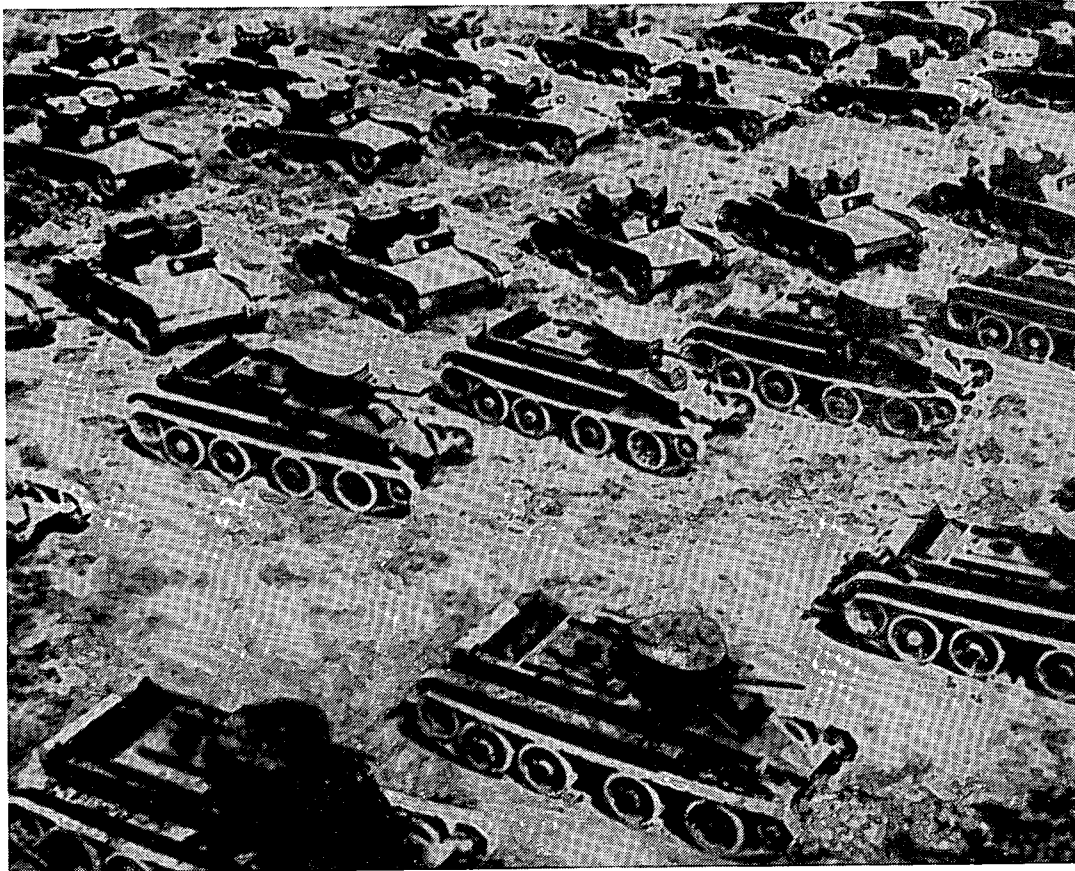
הקבוצה, שעסקה במחקר האופרטיבי בשנות העשרים ובשנות השלושים, טבעה, כאמור, שלושה מושגים, שתקפותם המקצועית טרם פגה עד היום. שלושת המושגים אמורים לתאר פעולות, שהקשרן אופרטיבי, אולם הן נוגעות לרמות ביצוע על הקשרים מבצעיים שונים. מבצע היא סדרת פעולות, או מערכות, בעלות משמעות אסטרטגית משותפת, שמתבצעות במסגרת

מוגדרת של זמן ולעתים אף של מרחב. מבצע הוא היקף הפעולה הגבוה ביותר ברמה האופרטיבית, והוא נוגע לתוון מבצעי, שמעורבות בו הרמה המערכתית והרמה האסטרטגית. בכל מקרה, שני דברים הקובעים את האיכות האופרטיבית של מבצע הם הרמה, שתנהל את הפעולות, והקשרו המבצעי. יש לזכור, לסובייטים יש מונח מקצועי מובהק, האמור לתאר פעולות קרב, שהקשרו הוא הרמה האסטרטגית. יתירה מזאת, המונח הסובייטי אופרטיבי – אסטרטי אמור לאפיין רמה מורכבת זו, שהערך מבצע מתייחס אליו.

המושג השני הוא מערכה.

המושג השלישי הוא srazheniye, שאין לו שווה־ערך בשפה העברית, ותורגם בטעות, שיסודה בארכאיות, כ־engagement. הוראתו אינה בכיוון של רמה, או של היקף הפעולה, למרות שטמונה בו משמעות, המצביעה על פעולה קטנה במקצת, או מוגבלת מן האופרציה. המונח מכוון יותר לסוג הפעולה. הוא מורה על עימותים קרביים בהקשר האופרטיבי, שקשה להגדיר בדיוק היכן, מתי ובאיזה היקף כוח יתרחשו. כלומר, srazheniye מצביע על אירועים קרביים, שיש בהם מידה של אקראיות. לכן, לא לשווא נקשר המונח להוראה של המפגש, ומופיע כמעט תמיד בהקשר של המפגש המערכתי. אחד המאפיינים המובהקים של הרמה המערכתית הוא

טנקים סובייטיים בתרגיל בשנת 1931-1932



"אקראיות", הנגזרת מהעומק, שבו מתרחשות הפעולות, ומהיקפן. יש פעילויות, שניתן להבינן, להגדירן ואף לצפות להתרחשותן העקרונית, אולם הקשרן המדויק והמפורט לא ייודע עד להתרחשותן, או בסמוך להן.

המסקנה השנייה היתה הצורך באמנות אופרטיביות: ראשית, אובחן שעל מנת לנהל מערכות יש צורך בכישורים ובכשרים שונים מהנחוצים לניהול קרב טקטי. הדבר נובע מהיקפם של הדברים ומטבעם. את הקרב הטקטי מנהל מפקד במעגל קטן, שבו הוא רואה, צופה את האירועים, מחליט על דרך הביצוע ועל התגובה, ומוציא לפועל את תכניתו, או את החלטתו, תוך שהוא מנהל ישירות את הקרב. מלבד מנהיגות נדרשת ממנו מקצועיות (הכרה של מאגר טכניקות ותרגולות קרביות ושליטה בהן, וכמובן הכושר להחליט מהר ונכון בלחץ הקרב). לכן, האיכות המאפיינת את המפקד הטקטי היא iniciativa – הכושר להחליט נכון (reshenye), ובמלים אחרות לברור את התרגולות, או את הטכניקות, המתאימות למצב.

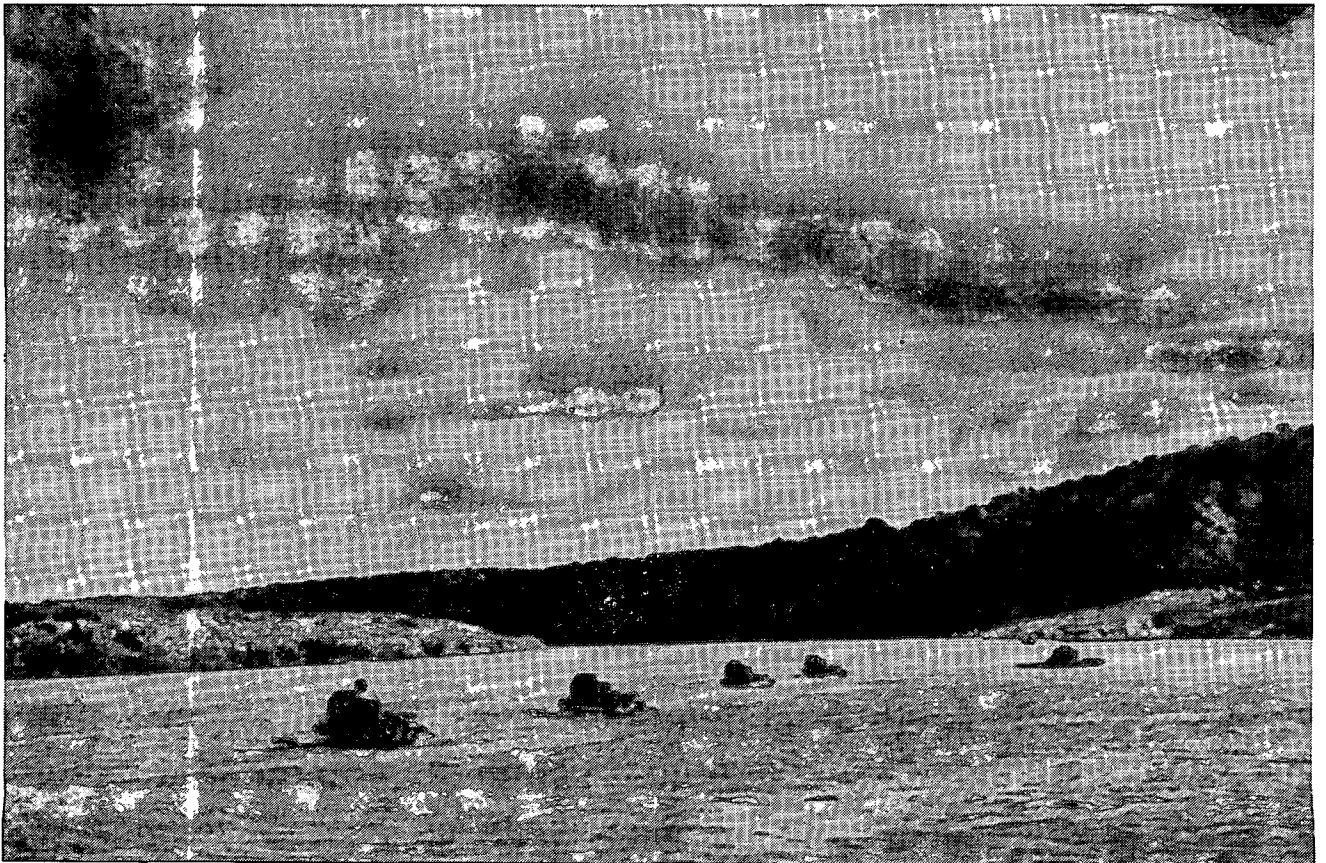
האיכות, המאפיינת את הכשרים, הנדרשים מן המפקד האופרטיבי, היא יצירתיות. היקף הפעולה המערכתית מעמיד מראש את המפקד האופרטיבי במצב, שבו הקשר שלו עם הדברים הוא אמצעי – רק באמצעות מוחו ישכיל המפקד המערכתי לראות את מרחב הפעולה,

להבינו, לצפות כיצד יתרחשו הדברים, ולהחליט על הביצוע. כלומר, זו פעילות אינטלקטואלית כמעט טהורה. לכן, ניהול מערכה מחייב שיטות שונות וכשרים אחרים ממה שהכיר. העניין השני נגע להכרה, שרק באמצעות תהליך שיטתי, מדעי, המערב מוחות טובים, ניתן לפתח תורה אופרטיביות קוהרנטית ושלמה. לצורך זה מונה וורפולמיים בשנת 1924 להורות ניהול מערכות באקדמיה הצבאית הסובייטית.

בשנת 1931 הוקמה הפקולטה לרמה המערכתית בצמוד לאקדמיה הצבאית פרונוזה. ייעודה היה לחקור, לגבש, ולפתח את התורה המערכתית, ולהורות אותה. היא צירפה קבוצה של קצינים מבריקים, ועסקה בגיבוש רעיונות על צורות לחימה עמוקות, בגיבוש דפוסי פעולה, וניהול, בביסוסם המעשי באמצעות משחקי מלחמה, באבחון בעיות ובניסוח הדברים.

בסתיו 1936, לאחר שהתגבשה התורה, ונוצקה בדפוסים מוגדרים, הרחיקו הסובייטים לכת, והקימו אקדמיה נפרדת לאמנות אופרטיביות – האקדמיה למטה הכללי – שייעודה לעסוק בגיבוש התיאוריה ובפיתוחה, להכשיר סגל לפיקוד בכיר (אופרטיבי), לאמן ולהכשיר סגלים למטות של עוצבות, האמורות לעסוק בממד האופרטיבי. המסקנה השלישית נגעה לקביעת מתכונת מבנית למערכה. קביעה זו נגעה לשלושה יסודות: זמן, מרחב

טנקים אמפיביים סובייטיים (כנראה, T-37) בתרגיל בשנת 1934



וחלוקת המשנה המבנית. היסוד הרביעי – הכוח – טופל. בנפרד. המסגרת והמבנה של ניסוח המסקנה היו מפורטים מדי; ולפיכך, היו כפויים ושביירים. ואכן, בהמשך חלק מהדברים (לפחות, בפירוט, שניסח טריאנדפילוב) עובדו מחדש. המערכה, לפי מסקנות הקבוצה, תיגזר אוניברסלית בשלושה שלבי יסוד. הדבר נובע משלוש סיבות עיקריות – המרחב, הזמן, ואפיון חבילות (או מכלולים) של בעיות מבצעיות – ובראש ובראשונה, העומק – אשר גוזרות לחימה מדורגת. עומק מערך האויב, פריסת כוחותיו והפעלתם גורמים לכך שהפעלת הכוח התוקף ומימוש אינם יכולים להיעשות אלא בדירוג – פריסה מלאכותית של הכוח המערכתי על פני ציר הפעולה הפיסי ועל פני ציר הזמן.

המכלול הראשון של בעיות, שניצב בפני איגוד הכוח המערכתי, היה: חדירת/שבירת הקליפה הטקטית החיצונית והחזיתית. המכלול השני נגע לבעיה המערכתית של התקדמות ושל פריצה. המכלול השלישי – הכרעת מערך האויב, או שבירת כוחו.

טריאנדפילוב תיחס את המערכה לשני צירים במרחב, לכשלושים ימים בזמן ולכ־250-300 ק"מ בעומק. המערכה חולקה לשלושה שלבים: שבירת הקליפה הטקטית תימשך חמישה-שישה ימים, ותנוהל עד לעומק של כ־35 ק"מ; התקדמות ופריצה ייערכו כשמונה-עשר-עשרים ימים עד לעומק של כמאתיים ק"מ; הכרעת המערך – שישה-שבעה ימים בעומק של עד 50 ק"מ. הפעולות ינוהלו ברציפות ובעקבות. עם זאת, יש להדגיש: חלוקה ארגונית מאולצת זו תתבטא בתכנון, אך לא בביצוע.

כפי שניתן ללמוד מעצם ניסוח הדברים, מאופיינת הרמה המערכתית בשתי צורות-קרב בסיסיות – מתקפה ומגננה. הגדרתה כמגננה, או כמתקפה, מוכתבת מהאיכות, שקובע המאמץ הדומיננטי בה. אולם, היא עשויה לערב מגוון של צורות-קרב משניות, שמבצעים מרכיבים באיגוד-הכוח המערכתי.

היישות המערכתית, המבוטאת באיגוד-כוח מבצעי, שאמורה לטפל במכלול מערכתי שלם היא ארמיות ההלם – איגוד-כוח מגוון, רב-חילי עם פיקוד אחיד ברמה מערכתית. הכוח הזה מורכב מגורם אש רב-עוצמה, שמספקות הארטילריה והאווירייה; מגורם של הלם נייד, הבנוי מכוחות משוריינים ומכוחות ממוכנים, ובבסיסו כמה קורפוסים של רובאים. מסקנה זו השתנתה בדיונים ובניסויים בהמשך התהליך.

תכנון הכוח המערכתי והפעלתו מוסגרו בשמונה עקרונות אוניברסליים, שתמציתם:

- ריכוז הכוח במאמץ העיקרי.
- ארגון הכוח בדרגים עוקבים.
- ריכוז האש וקשירתה למאמץ העיקרי.
- שימוש דינמי בעתודות.
- עדיפות בתגבור האש למרכיב ההולם.
- איסוף מודיעין על-ידי כוחות ניידים בעומק.
- אכיפת לחימה בתנאים נוחים על האויב.
- בידוד מרחב הפעולה.

הגדרת האקראיות נועדה ליצור מודעות לממד הזה, ובאמצעותה להשיג גמישות. כלומר, בגלל מאפייני הפעולה המערכתית – מרחב, זמן והיקף כוח האויב – נעשתה המערכה מורכבת, וטמון בה חוסר-ודאות מסוים. היערכות האויב בעומק ונטייתו הטבעית להילחם לעומק יצרו אפשרות לאפיון מצבים ומפגשים קרביים, אך לא לצפותם במפורט.

פרספקטיווה וצורת חשיבה כאלו הביאו לעולם את קרב ההיתקלות ואת המפגש המערכתי.

את המפגש המערכתי ניתן לצפות ולתכנן כיוון שהוא נובע מטבעה של הלחימה המערכתית. ניתן ואף רצוי להתכונן לקראת מפגש מערכתי. ההתעסקות עמו היתה עניין למפקדים מערכתיים בגלל הנסיבות ובגלל כשריהם.

לעומת קרב ההיתקלות, שהוא התרחשות טקטית בלתי-ימנעת, שכן טבעם של גיסות להילחם – קרב ההיתקלות בלתי-חזוי לחלוטין ונגזר מממדי התופעה. כמות המשתנים בכל אירוע כה גדולה, כה מותנית וכה מורכבת עד שקשה לחזות את האירוע. הממד הזה גוזר דרכים אחרות להכנת כוחות ומפקדים לקראתה.

הצירוף של גידול מדהים בעוצמת האש ושל היערכות האויב לעומק רב חייבו התייחסות שונה לערך הכרעה. מה שניתן היה לעשות בממדים של שדה קרב נקודתי – דהיינו, הכרעה באמצעות השמדה – אי-אפשר לעשות בממדים אופרטיביים. הכרעת מערך אופרטיבי מחייבת התייחסות שונה ובעלת קונוטציות פחות מיכניות ופחות נקודתיות. השתנו היקפי הכוח, דרך פריסתו, אפשרויות ביטוי וריבוי הפרטים והמשתנים, המרכיבים את המערכה. כלומר, היקפי המערכה והדומיננטיות של ממד העומק, שמאפיינ אותה, גזרו חיפוש צורת חשיבה אחרת על הדרך להשיג הכרעה. התחליף הוגדר כשיתוק, או דיכוי (ובאנגלית – suppression). העומק והאפשרויות המבצעיות, שהעמידה הטכנולוגיה בדמות מטוס הקרב, המפציץ, התותח ארוך-טווח והמיכון, יצרו דרכים מבצעיות והזדמנויות אופרטיביות מסוג חדש. אלה גזרו חיפוש דרך אחרת להכרת האויב. מה שסוכם כנוסח לתפיסת הכרה אופרטיביות הפך מכאן ואילך למאפיין המובהק של דרך המחשבה האופרטיבית הסובייטית, ותמציתו במה שמכונה: שיתוק סימולטני של מלוא עומק מערך האויב. ממאפייני המערכה עולות המרכזיות והדומיננטיות של ממד העומק. ואכן, העומק הפך ליצר המרכזי בחשיבה המבצעית של אנשי הקבוצה ולראציונל המבצעי של התהליך שבו תעסוק. אין פלא, שכבר במסקנות, הנוגעות לאפיון המלחמה העתידית, שהועלו כבר בסוף שנות העשרים, נכללו שלוש המלצות, המייצגות את תמצית התורה של המערכה העמוקה: להקים עוצבות ממוכנות של רובאים ושל מקלענים מוגברים בטנקים מהירים ובארטילריה ממוכנת. להקים עוצבות גדולות של פרשים על בסיס משוריין וממוכן (מכוניות משוריינות וטנקים מהירים), מוגברות בארטילריה ממוכנת, וערוכות לבצע קרבות משולבים ניידים; להקים יחידות סער מוטסות.

צורת החשיבה העמוקה וההכרה בדומיננטיות של ממד העומק בהקשר הלחימה המערכתית נולדו, כפי שראינו, בתהליך ניתוח חקרני ומעמיק. בתהליך הזה אובחנו שני גורמי יסוד אוניברסליים, היוצרים את ממד העומק. טריאנדפילוב קבע, כי, אוניברסלית, נוטה המגן המערכתי להילחם לעומק. מעצם טבעה ומהווייתה המבצעיים, מגננה מאפשרת יישום טבעי של עקרון ההתשה בהשגת שחיקה על חשבון התוקף, או לרעתו. לחימה מדורגת ומבוקרת אל העומק היא דרך מובהקת של שחיקה ושל התשה. אולם, טבעי, כי למגן המערכתי לא יהיה מלוא הכוח, הנחוץ להגנה מרבית על מלוא חזיתו; ולעומתו יפעל התוקף בנתיבי ההתנגדות הקלה, ויפרוץ בצירים הנוחים לתנועה.

הגורם השני לעליית חשיבותו של ממד העומק היה מה שכינה טריאנדפילוב "דיפרנציאל התנועות". הלחימה אל העומק, או על העומק, מאופיינת בתחרות לתפיסת תוואים עדיפים, שנועדו ליצור יתרון מערכתי לטובת היוזם. בתחרות ליצירת מצבי יתרון תמיד תהיה למגן עדיפות. יש לו אפשרות לפריסה מקדימה של כוח באתרים מבוקשים, או בסמוך להם, ותמיד ייקל עליו להגיע אליהם בתנאי לחימה. יוצא מכך, שהתוקף נלחם בקביעות בנתיב של התנגדות מתגברת, ותדיר נגזר עליו להבקיע מערכים, שהאויב הכין קודם למערכה, או במהלכה.*

והרי הקבוצה סיכמה, כי במערכה יש לכפות על האויב להילחם בתנאים נחותים. איך מתיישבת הסתירה? המסקנה הראשונה מן הניתוח היתה – אם המגן נוקט לחימה עמוקה, הרי שגם ייזום צורות לחימה עמוקות: יאגד את הכוחות ויפעילם בשיטות, שיאפשרו זאת. חשיבה זו יצרה את התפיסה הבסיסית, שאיסרוסון מכנה "מהלומת עומק סימולטנית", שאין בה פתרון לבעיה.

איך יתגברו על הדירוג, המוכתב מהפעלה טורית אנכית (בניצב לחזית מערך האויב) של איגוד הכוח המערכתי החודר? במלים אחרות, כיצד לבטא ברזמנית את הכוח וכיצד לשמר במרביו את התנע (מומנטום) הראשוני שלו? בבעיות הללו הוסיפה הקבוצה להתמודד עד ראשית שנות השלושים. הצורך המרכזי היה בסימולטניות – הפעלה מרבית וברזמנית של הכוח ומניעת האויב מלעשות כן. כלומר, תפיסה ברזמנית של מרב תוואי הקרקע, החיוניים לביטוי הכוח התוקף ולשימור המומנטום שלו. סימולטניות אינה רק ביטוי מיכני ופשטני של כוח, היא מצביעה על כיוון מהפכני ומרחיק לכת בהרבה – פירושה המרבי הוא קיבוע של תנאי הפתיחה הרצויים למערכה ושימורם (כלומר, תפיסה ברזמנית של מלוא עומקו של מערך האויב על-ידי איגוד הכוח המערכתי).

הקבוצה הגדירה עקרונות שלושה מרכיבי-כוח חיוניים בתמרון העומק הסימולטני: כוח הולם; כוח מתמרן;

וכוח דסאנט, הפועל בעומק. הפעלת שלושת המרכיבים וקיום אינטראקציה מבצעית ביניהם מאפשרים לממש את המהלומה הסימולטנית לכל עומקו של מערך האויב. את מידת עומקה של תפיסת הקבוצה ניתן ללמוד גם מן הפתרון לפיקוד-ולשליטה. אחת המסקנות, שהתלוו לניתוח המפורט ולאפיון מרכיבי הכוח המערכתי היתה מבנה וארגון של מערך פיקוד-ולשליטה, התואמים את היקף הבעיה, את מאפייניה הארגוניים והמבצעיים ואת מורכבותה: front – "קבוצת ארמיות" בתרגום מערבי – נועדה להיות מסגרת לפיקוד-ולשליטה, שתאפשר ניהול יעיל של פעולות בהיקף ובקצב נדרשים עם מגוון הכוחות המורכב ואל העומק הנדרש.

השלמת פיתוח התורה הטקטית: הקרב העמוק והקרב המשולב

התורה של הקרב העמוק הושלמה בשנים 1928-1933. התהליך לא התבצע עצמאית ובדירוג, שקדמו לפיתוח התורה האופרטיווית, אלא להיפך. ראשית הדברים בגיבוש תפיסה מערכתית כוללת ובעיצובה, שהיה המוטיב הדומיננטי בתהליך, והובילו באופן מובהק עד 1928-1929. בד בבד, עם הדיון והמחקר ברמה האופרטיווית עסקו בודדים וצוותי עבודה בהגדרת מאפיינים ובעיות של שדה הקרב. בשנים 1929-1933 הוביל הממד הטקטי את תהליך הפיתוח. ראשית, משום שעיצוב המסגרת הכללית לתפיסה האופרטיווית מוצה זה מכבר; ושנית, משום שהדיון הפרטני והמעמיק בהיבטים המעשיים של התורה המערכתית דשדש במקום אחד. במלים אחרות – מערכת ההגדרות המופשטות והעקרונות הכלליים, שהיו המסגרת לתפיסה האופרטיווית, לא היו חדים מספיק על מנת לעבד מהם מטרייה מעשית. את העניין הזה אפשר ללמוד מבין השיטין של תיאורו של איסרוסון את השלבים המוקדמים של פיתוח התורה. ההנעה מחדש של העיסוק ברמה המערכתית התאפשרה עם מיצוי תהליך גיבוש התורה הטקטית. במשך כל התהליך עסקו האנשים בשני התחומים כאחד, ואפילו שילבו את העיסוק בשניהם. אולם, יש התפתחות גיונית בדברים, וזו מוכתבת בעיקר מקדימותו של תחום מסוים בשלבים השונים. מאחר שהתורה הטקטית אינה מעניינת של הדיון הזה, אתייחס כאן לארבעה מהיבטיו החשובים לענייננו:

ההיבט הראשון נוגע להגדרת הזיהות בין הקרב העמוק, או הטקטיקה העמוקה, ובין הקרב המשולב. המימוש בכוח, ביטוי התמרון הטקטי, היה באמצעות חדירה בעלת ממד טורי-אנכי מרוכז; פעולה סימולטנית על קליפת המערך הטקטי ועל עומקו. התמרון הזה מביא את כל אמצעי-הלחימה ואת מרכיבי הכוח במשולב. כלומר, כל מרכיב כוח, הבנוי מצוות של מפעילי אמצעי-הלחימה ומארגוני סיוע ופיקוד, פועל לפי מאפייניו הייחודיים, כשהוא ממצה את יתרונותיו הטבעיים על מנת לטפל בבעיה טקטית מוגדרת ועל מנת לסייע במיתן מגבלות טבעיות של מרכיב כוח עמית. בעיה מבצעית אמיתית

* ראו גם מאמרו של תא"ל ע' על ההגנה במערכות 324, מאי 1992 – המערכת.

שדה ניסויים מוגבל וממוזער ללימוד בעיות בשדה הקרב המערכתי ומאפייניו² טוכצ'בסקי השתמש בקרב העמוק כבסיס השוואתי לתפיסת המערכה העמוקה. מהשוואת איכויות הקרב העמוק לחומר הגולמי, שהיה עיקרי תפיסת המערכה העמוקה, עלתה שורת מסקנות, שהניעה מחדש ובמשנה-מרץ את תהליך פיתוח התורה האופרטיבית. את המסקנות הללו ניתן להגדיר כמכלול איכויות היסוד בתורה של המערכה העמוקה. חלק מההבדלים בין שתי התפיסות נגע לקרב המשולב. ההבדלים המהותיים היו: העומק והסימולטניות, שנבעו מממדי הבעיה האופרטיביות, ממאפייניה ומדיפרנציאל התנועות. ההבדל השני נגע להגדרת האיכות, שנוסחה כצורך במהלומת עומק אופרטיביות, ואפיינה את הרמה המערכתית. למהלומת העומק האופרטיביות היו שתי משמעויות מבצעיות: כיצד להשיג סימולטניות מבצעית בתנאי המערכה ובממדיה? וכיצד לקיים מומנטום מערכתי במצב של הפעלה מדורגת של כוח ובתנאים מתגברים של חיכוך?

המאבק לשימור המומנטום

תמצית הבעיה היתה כיצד להכות ברזמנית את מלוא עומק מערך האויב? ההיבטים התיאורטיים של הבעיה היו התייחסות רחבה לממד העומק – הצבעה על פתרונות, שיאפשרו לבטא את הכוח בעומק המערכתי תוך אבטחת שיעור מזערי של חיכוך מיכני במרחב. ההיבט השני נגע להתגברות עקיפה על אילוצי ממד הזמן. שכן, למרות שהתנועה, או החדירה הטורית – בניצב לחזית מערך האויב – מיתנה למינימום את שיעור החיכוך המיכני במרחב, היא לא השכיחה למתן לממדים רצויים את שיעור החיכוך בזמן. סוגיה זו עלתה במלואה חריפותה כאשר אנשי הקבוצה ניגשו לבוחנה באמות-מידה ובאמצעים קונוונציונליים. ההיבט השלישי של התחום התיאורטי נגע להגדרת מרכיבי הנוסחה העקרונית לשימור מערכת.

בתחום המעשי-טכני נגע ההיבט הראשון לנוסחת ארגון הכוח ובניינו – ציוות, חימוש ושיטת איגודי-הכוח. ההיבט השני נגע לנוסחת התפעול. ההיבט השלישי נגע לתחום של הקיברנטיקה, דהיינו השליטה בהיבטיה הרחבים.

המהלכים המכניים לדיון ולמחקר המעמיקים בנושא המערכה העמוקה עסקו בחמישה עניינים. קשה להבין מהחומר, בשהותירה הקבוצה, האם הטיפול בחמשת העניינים נעשה במקביל, או שכמה קבוצות עסקו במדורג. חמישתם היו מסגרת המחקר המפורט בעניין התורה של המערכה העמוקה:

- הסכימה הניידת – מיקולין הגדיר שני ממדים מובהקים לכל מרחב לחימה מערכתי (חזית ועומק), והדגיש מבצעית את העומק. זה מיקד את תשומת-הלב ואת המאמץ המחקרי בממד העומק.
- אפיון מקדים של שני מצבי היסוד בלחימה

מאופיינת בראש ובראשונה במורכבות, שפירושה שילוב, צירוף ותפעול בהקשר טקטי אחד של כוחות, של מערכות-נשק, של מכשולים ושל אמצעי-לחימה. לכן, מאחר שבעיות מבצעיות הן פקעות משולבות ומורכבות, יש לטפל בהן ולהתירן בהפעלה משולבת של כוחות ייעודיים, של אמצעי-לחימה ושל מערכות-נשק. את הסימולטניות בשדה הקרב (רמה טקטית) מאפשר ההיצע הטכנולוגי של אמצעי-הלחימה. לכן, הביטוי לסימולטניות הטקטית הוא הפעלה ברזמנית של אש שטוחה ושל אש עקיפה על מגוון רחב של אימים, הפרוסים בטווחים שונים. ביטוי אחר לסימולטניות הוא בהנעה ברזמנית של מגוון כוחות, הלוחמים בקצב שונה מול אימים, הפרוסים בעומק שונה.

ההיבט השני בתורה הטקטית נגע להגדרת איגודי-כוח מסוימים, המתבססים על חימוש, או על אמצעי-לחימה עיקריים אופייניים. מדובר במה שכינה טריאנדפילוב, טנקים משחית-מקלעים (TIP) וטנקים משחית-ארטילריה (TIA). בהמשך, ארגן קאלינובסקי (קצין חיל ראשי של הכוחות הממוכנים והממונעים, חבר פעיל בקבוצה) את איגודי-הכוח באופן שונה ומפורט יותר. הארגון הזה התבסס על אמצעי-לחימה, ועל סוגי טנקים ועל רכב-קרב-משוריין מיוחד, וכמובן תאם תפיסת הפעלה מאוד מפורטת של קרב העומק. הארגון הזה התבסס על שלושה ציוותי כוחות: איגוד-כוח משולב לסיוע רחוק לחיל הרגלים; איגוד-כוח משולב לפעולה בטווח העמוק; ואיגוד כוח על בסיס שריון. הדגש באיגודי-הכוח הללו היה על פעולה משולבת של חיל רגלים, של טנקים, של ארטילריה, ושל אוויריה לפתרון משותף של בעיות מקצועיות, הניצבות בתווך הטקטי בין החזית לעומק המערך¹.

ההיבט השלישי של התורה הטקטית נוגע לעניינינו בנקודה מרכזית אחת, והיא: המיכון האווירי ודרך בניין הכוח המוטס. רק דרך חשיבה עקיפה כזו יכולה היתה לגזור הקמת כוח מוטס משולב וממוכן. כלומר, אם הרמה הטקטית תאופייני ביישום הקרב המשולב באמצעות כוח משולב, הרי שכל כוח יאורגן, ייבנה, ויחומש בהתאם. לכן, כוח מוטס צריך לבצע קרב, או משימה, טקטיים על הקרקע. ומשום כך, הראציונל האוניברסלי, המכתוב מבנה ותפעול כוח ומסגרת טקטיים, תקף לגביו, כמו לגבי כל כוח אחר. כוחות הדסאנט המוטס הסובייטי תוכננו להיבנות כמו כל כוח יבשתי – דהיינו, נועדו לכלול רק"ם, טנקים קלים, ארטילריה מתנייעת וכי"ב. הבעיה הטכנולוגית – בניית פלטפורמה אווירית, שתישא טנק, ותצניחו, או תנחיתו – נותרה בעינה, אך לא מנעה את הניסיון לארגן את הכוח על בסיס עקרונות אוניברסליים מפוכחים ובריאים.

ההיבט הרביעי והאחרון של פיתוח התורה נגע לשימוש המחקרי, שעשו אנשי הקבוצה בתוצאותיה להנעה הסופית של גיבוש התורה של המערכה העמוקה. בסוף שנות העשרים נעצר פיתוח התורה האופרטיביות. אנשי הקבוצה השתמשו בתורה של הקרב העמוק כמודל ללימוד המכניזם ההגיוני של המערכה. פיתוח תורת הקרב העמוק היה

אופרטיביות – מצב היסוד המוגדר כתמרון חופשי, המאופייין במפגש המערכת. התקפה על מערך הגנה סדור נקשרה הגיונית לתחום החזיתי של מרחב הלחימה האופרטיבי.

– **מתכונת אוניברסלית לארגון-ושליטה במתקפה האופרטיבית** – נקבעה ארמיית ההלם כמסה הקריטית לטיפול בבעיה מערכתית. ארמיית ההלם הוגדרה כדרג הבסיסי ללחימה המערכתית. כמרכיבי התמרון העוצבתיים של ארמיית ההלם הוגדרו דיוויזיות ממוכנות, עוצבות משורינות ועוצבות פרשים. ההקשר המבצעי לפעולת ארמיית ההלם במערכה ארמינית ובחזית, או בקבוצת הארמיות, הוגדרה כמסגרת פיקוד-ושליטה למערכה.

– **מסגרת אוניברסלית לארגון הכוח המערכתי** – באיגודי-כוח הפועלים במדורג, שיעודם לפעול בכיוון מכלולים של בעיות אופרטיביות. מסגרת הארגון קבעה כוח מערכתי בשלושה איגודים מדורגים: **דרג קדומני**, או דרג חוד, שיעודו ביצוע החדירה בקליפה החיצונית של מערך ההגנה האופרטיבי; **דרג עיקרי**, שיעודו העיקרי פתרון מבצעי למפגשים המערכתיים.

– **כיצד להפוך חדירה טקטית להבקעה מערכתית עמוקה?**

השלב הבא בתהליך היה הגדרת הנושאים העיקריים למחקר ולבחינה. אלה נגעו לארבעה מכלולים עיקריים,

שהיו הדרך והפתרון למימוש הבקעת עומק אופרטיבית. המכלול הראשון נגע למבנה האופרטיבי ולתפעול של היסודות החיליים השונים בצוות הקרב המערכתי. המכלול השני עסק בשיעור העומק האופרטיבי, שאליו יוטל המאמץ המבצעי. חומרת הנושא נבעה מאילוץ טכנולוגיים ומהשאלות הנוקבות, המתבקשות מן היחס בין אבטחה לעומק ולשרידות. המכלול השלישי נוגע לסוגיית המומנטום (כותרתו, כפי שניסחה איסרסון, היתה כיצד להבטיח את ניצול ההצלחה האופרטיבית של ההבקעה? כלומר, יצירת התנאים להתפתחות החדירה הטקטית למבקע אופרטיבי. המכלול האחרון נגע לבידוד המרחב המערכתי, כלומר הטיפול בעתודות, שיבטיחו את עליונות המגננה לעומק.

מסקנות המחקר וממצאיו הוצגו בשש נקודות, שסיכומן מהווה תמצית של התורה של המערכה העמוקה:

★ **ארמיה תיערך אופרטיבית** במשימת הבקעה בשני דרגים: דרג סער רב-חילי, שיעקרו חיל רגלים בתגבור טנקים וארטילריה, ויעודו המבצעי להבקיע את רצועת ההגנה הטקטית של האויב; ודרג פיתוח ההבקעה, שהוא דרג תמרון, שיעודו ניצול ההצלחה הטקטית ופיתוחה לכדי הבקעה אופרטיבית. הדרג הזה הנו איגוד-כוח כבד ומהיר, הבנוי מעוצבות ממונעות, מעוצבות ממוכנות ומעוצבות פרשים.

צנחנים טוביטיים מתכוננים להצנחה



★ מבצעית, נועד דרג פיתוח ההבקעה לתפוס את הרצועה השנייה בהגנת היריב קודם לנסיגתו של האחרון אליה. יש להטילו אל העומק מיד לאחר שדרג הסער יבקיע את רצועת ההגנה הראשונה. אם נפרצה רצועת ההגנה הראשונה בגזרה, שרוחבה שיש-שמונה ק"מ, כאשר לתוקף יש הצלחה – יש להטיל את דרג פיתוח ההבקעה אף מוקדם יותר, ולהניח לו לסיים את הבקעת רצועת ההגנה הראשונה.

★ שישים-מאה ק"מ הוגדרו כקצה תחום הלחימה של ארמיית ההלם. הקו הזה, שהוא גבול ניצול ההצלחה האופרטיווית ברמה המערכתית הבסיסית, נשען על אזור ריכוזי התחזוקה ועל המפקדות הארמיוניות של האויב.

★ הפעלת האווירייה הארמינית עלידי מפקדת הארמיה כחלק מן הקרב הארמינוני המשולב. הכוח יכין את ההבקעה, ויסייע לדרג פיתוח ההבקעה בהתקדמותו במסגרת שיתוף הפעולה הארמינוני.

★ הפעלת אוויריית החזית, הבנויה ממפציצים ארוכי טווח, ונועדה להכות את עומק המערך האופרטיווי. משימתה לבודד את עומקו של הקטע המובקע בחזית. בעשותו כך, מפריד הכוח בין עומק התחום המערכתי לקדמת התחום האסטרטגי – כלומר, מבצע אמנעה של העתודות האסטרטגיות.

★ כוח הדסאנט האווירי נוחת, או צונח, בעומק, כדי לבודד את מרחב הלחימה האופרטיווי, לשתף פעולה עם דרג פיתוח ההבקעה בעומק, ולתפוס תוואים בתווך שבין התחום האסטרטגי לבין התחום האופרטיווי, אשר יבטיחו ניהול המערכה בתנאים מוקדמים של עליונות אופרטיווית.

השלמת פיתוח התורה ויישומה

פיתוח התורה ועיבודה נמשכו בשנים 1936-1937 בשתי צורות – מחקר ודיון תיאורטיים אקדמיים מחד גיסא ובחינת התיאוריות והטכניקות באמצעות ניסויים אמפיריים מאידך גיסא. התהליך התרכז בשני מוקדי

* בהקשר הזה בלטו שלוש קבוצות – קבוצת אוברביץ עסקה בהטלת איגוד הכוח הממוכן ובהפעלתו בעומק האופרטיווי ובהפעלת הדרג הקדומני, קבוצת יקיר עסקה בבחינת סוגיית הפעלת הדסאנט האווירי בעומק ובשיתוף הפעולה בין הכוחות המוטסים – בעומק האופרטיווי, וקבוצת בליוכר עסקה בהתאמת התורה של המערכה העמוקה לתנאי השטח ולאקלים במזרח הרחוק.⁵

** הוואריאנטים הקצרים כללו שלוש גרסות משניות, הנוגעות להפעלת דרג פיתוח ההבקעה נגד דרך רצועת ההגנה הקדומנית; הוואריאנט המשולב נגע להפעלת שני דרגים לפיתוח הבקעה משתי ארמיות, הפועלות במקביל ובהקשר אופרטיווי משותף בתמרון משולב. המחקר נועד היה ליצור בסיס לתיאום בין שני איגודי-כוח ניידים מאסיוויים, ונטה ליצור דפוסי חשיבה ותפעול בסדר-גודל ובמורכבות מרשימים מאוד; הוואריאנט העמוק נגע להפעלה משולבת בעומקים גדולים בין הדרג לפיתוח ההבקעה לכוחות דסאנט מוטסים, ונועד ליצור בסיס לחשיבה ולתפעול משולבים של כוח תמרון נייד וכבד ושל כוח מוטס ממוכן, הפועלים לכיוון העומק ובעומק האויב בהקשר אופרטיווי משותף.⁶

פעילות: באקדמיות הצבאיות (ובעיקר פרונזה והאקדמיה למטה הכללי) ובאזורים הצבאיים. בשלב הזה של התהליך ניתן להצביע על ארבעה ציוני-דרך מובהקים: הקמת האקדמיה למטה הכללי (1936),³ שנבעה מהכרה ברורה בהוראת האמנות האופרטיוויות ובפיתוחה; מערכת ענפה ומסועפת של תמרונים עם גיסות בשנים 1934-1936; פעילות ייחודית במפקדות האזורים הצבאיים בתחום העיוני, בניסויים ובתרגילים*; פיתוח שלוש קבוצות של ואריאנטים, המאפיינים את הפעלת דרג פיתוח ההבקעה**.

שלושת הממדים של הדסאנט האווירי

דסאנט אווירי נדון בנפרד בשני שלבי היסוד של פיתוח התורה. בראשונה, בסוף שנות העשרים בהקשר של הגדרת פתרון עקרוני לצרכים הכלליים, שהעלו מאפייני המערכה. בשנית עלה העניין בראשית שנות השלושים בהקשר של עיבוד פתרונות מבצעיים מפורטים לבעיות מבצעיות קונקרטיות, הקשורות לתורה של המערכה העמוקה.

לדסאנט אווירי שלושה ממדים – טקטי, אופרטיווי ואסטרטגי. הממד הטקטי נובע מאפיוני הלחימה היבשתית של הכוח, המממש דסאנט. כפי שכבר טענו, הרי לאחר הגעת הכוח הזה לקרקע בעומק מערך האויב בצניחה, או בנחיתה, חלה עליו החוקיות, המאפיינת כל כוח יבשתי לוחם. כלומר, במבנהו חייבים להשתלב הרמונית הגורמים החיליים, המרכיבים את הכוח. לכן, עליו להיות נייד, ממוגן ובעל כוח אש משמעותי ויעיל. על כוח דסאנט לנוע על רכב משוריין ולכלול את כל מרכיבי האש – רובים, מקלעים, תותחי טנקים ותותחי שדה.⁷ איכותו המערכתית של דסאנט אווירי נובעת מהעומק המרחבי של פעולתו, מרמת הפיקוד המתפעלת אותו, מתרומת השיירות המבצעיות להקשר המשימתי האופרטיווי ומסגולותיו העצמיות במכלול הכוחות, היוצר את מנוף התמרון האופרטיווי. לממד העומק ולדסאנט אווירי מערכת יחסים עשירה ומגוונת. כוח דסאנט קובע את שיעור הריחוק של הפעולה המערכתית ואת גבולות "מגרש המשחקים" המערכתית. אם תפעול הכוח הנו ארמינוני, אזי יהיה עומק פעולתו שישים-מאה ק"מ. אם הפעולה חזיתית, הרי עומק פעולתו יהיה 250-300 ק"מ. את הדסאנט תפעיל ארמיה, או חזית. העומק הוא הממד, הקובע את הקשר הישיר בין כוח הדסאנט לרמה המערכתית העליונה.⁸ זה מתבקש משתי עובדות יסוד – רק הרמה האופרטיווית הגבוהה ביותר, התופסת את ההקשר המלא של המערכה, יכולה לתכנן את הביצוע, ולשלוט בו; ורק בידיה האמצעים – אווירייה – לסייע לכוח דסאנט. משימה של דסאנט אווירי מקרינה על כל הפעולה. הסגוליות של הדסאנט מתבקשת ראשית מרגישותו הרבה של העומק, משבירותו ומאיכות המטרות והיעדים בו (מרכזי פיקוד, מרכזי שליטה ותקשורת, ריכוזי לוגיסטיקה, שדות תעופה וצמתים ומעברים הכרחיים – כולם מטרות רגישות ופגיעות. פגיעה בהם גוררת

תוצאות, הגדולות פי כמה מונים מעצם השמדתם, או מנטרול תפקודם, כיוון שהיא מערערת את היכולת המערכתית של היריב). מהפעלת הדסאנט האווירי בין התחום האסטרטגי לבין התחום האופרטיבי נוצרה בעיה כיוון שיש קשר טבעי, רציף ומורכב בין התחומים. האמורפיות של התווך הזה מחזקת חיזוק נוסף את הממד האסטרטגי של הדסאנט האווירי. משקלו של הממד האסטרטגי בדסאנט האווירי גדל משלוש סיבות טכניות נוספות: תפעול מאמץ התובלה האווירית, המעביר את הדסאנט; מיקום היעדים והמטרות, שהוא מעסיק ואיכותם; והעובדה שלעיתים עשוי מאמץ דסאנט לשרת כמה חזיתות?

עומק ודסאנט אווירי

עומק מהווה ביטוי מרבי של כוח בפרופיל טורי. בהקשר הזה הזיקה בין עומק לדסאנט ברורה למדי. דסאנט מהווה חלוץ לפריסה הטורית של הכוח המערכתי. העומק מהווה את מרחב ההכלה לדסאנט אווירי.

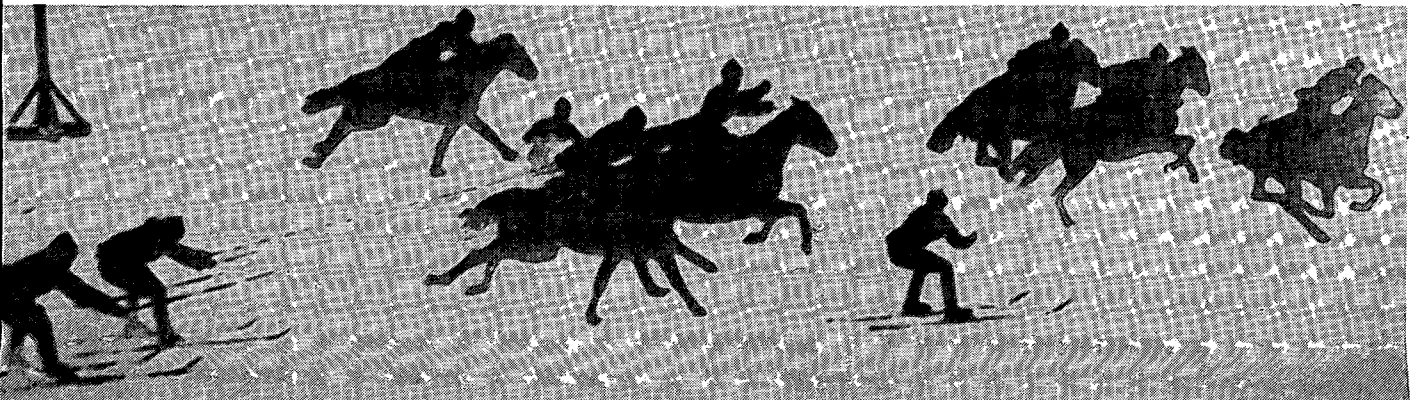
הקשר בין דסאנט לעומק מאיר באור מעניין למדי את הטענה של ריצ'ארד סימפּקין (בספרו **מערכת העומק**), כי בהתפתחות התורה של המערכה העמוקה היו שני שלבי יסוד ברורים. בשלב הראשון (שנות העשרים) התפתחה תפיסת "החזית הרחבה". אליבא דסימפּקין, יצר טוכצ'בסקי את התפיסה בעצמו, והמפגש עם טריאנדפילוב העתיק את חשיבתו של טוכצ'בסקי מדפוסים של חזית רחבה לקרב עמוק.¹⁰ לבד מהניסיון להעטות נופך דרמטי על מערכת היחסים היצירתית בין טריאנדפילוב לבין טוכצ'בסקי, לא ברור מהיכן שאב סימפּקין את המקורות להנחה זו. יתר על כן, הבוחנים באופן נוקב את תהליך התפתחות התורה ואת הממצא הכתוב לא יגלו יסודות וסימנים לטענה זו. ארחיק לכת ואומר, שאם יש טיעון, הדוחה את טענת סימפּקין על הסף, הרי הוא הצירוף של עומק ושל דסאנט בממדים אופרטיביים, המופיע בכתובים כבר בשנות העשרים. אם כתבו ודיברו בשנות העשרים בנוסחים ובאמות-מידה כאלה, אין כל יסוד לטענת

סימפּקין. תפיסת העומק היתה יסוד ראשוני בתהליך, והפעלת דסאנט – לפחות באופן מושגי – בשנות העשרים ביטאה היענות ברורה לאתגר הזה ומאמץ ליישבו מבצעית.

"הורדה של כוח בעומק" – הנוסח הפשטני והבסיסי של דסאנט – היא קודם כל יישוב הבעיה המבצעית של בידוד מרחב המערכה. בהקשר של התפיסה הסובייטית, שדסאנט אווירי הוא מייצגה המובהק. יש כאן עניין מרחיק-לכת בהרבה. בעצם הורדתו של כוח כבד נייד ובעל כושר תמרון בעומק יש ניסיון לקבץ באופן כפוי ומיכני את תחומי המרחב המערכתי, שבהקשר המבצעי הוא ערך נזיל. כוחות בעלי כושר תנועה וכושר תמרון עשויים למתוח את מרחב הפעולה, להגדילו, ואף להתכווץ בתוכו. כלומר, מרחב הפעולות, בהקשר המערכתי, גמיש. והרי זו תכליתו של תמרון ההבקעה האופרטיבי: למתוח מיכנית את המרחב לממדים, שיאפשרו תמרון של התוקף. הנחתה מקדימה של כוח בעומק תופסת את קצה המרחב העמוק כבר בשלבים הראשונים של המערכה, וקובעת את המידות המרביות למתיחת המרחב.¹¹ בהנחיתו כוח דסאנט בעומק קובע התוקף את הגבול המרבי של מרחב התמרון המערכתי, וכופה שרירותית על המגן את קו הקצה הרחוק של מרחב העומק שלו. מאחר שכוח דסאנט הוא כוח תמרון כבד (כפי שגוזר המושג מיכון אווירי),¹² יש לו היכולת להוסיף ולמתוח את מרחב העומק המערכתי של התוקף כפי יכולתו. ביצירת כוח דסאנט בעל איכויות תמרון ובהנחתת בעומק יצרו לעצמם הסובייטים אופציה טבעית להרחיב את מרחב התמרון המערכתי על חשבון מרחב העומק החיוני של המגן

כוח תמרון כבד, המצוי בעומק, עשוי להישאר במקומו, וכך לבודד את מרחב הפעולה המערכתי של התוקף, ולקבוע את המידות המרביות של "מגרש המשחקים" המערכתי. הכוח עשוי לנוע לעומק ולצדדים, ולהגדיל את תחומי מרחב התמרון המערכתי של התוקף על חשבון המגן. הכוח עשוי לנוע בכיוון הפוך לעומק – דהיינו, לכיוון החזית. פעולה כזו חשובה ביותר משום שהיא משלימה באורח נמרץ את יצירתו של רצף מרחב תמרון

פרשים ולוחמי ח"ר על מגלשי-סקי היו חלק מהכוחות, שבנה מרשל טוכצ'בסקי



מערכת עבוד התוקף בתחומי המסגרת הראשונית, שכבר קבע כוח הדסאנט. פעולה מן העומק מצמצמת דינמית את מרחב העומק של המגן לאחר שקבעה את מידותיו המרביות כבר בתחילת המערכה.

דוגמה דינמית זו ממחישה יותר מכל את האיכויות הקינטיות של כוח דסאנט, הבנוי ככוח ממוכן אווירי. כוח כזה – נייד, מוגן, בעל משקל ובעל כוח אש – הוא מסה אנרגטית מאוד, ששיגורה אל העומק (שהוא תחום מבצעי רך) מגביר את הביטוי של איכות זו. מאחר שהזיהות בין מגננה מערכתית ובין עומק היתה מהביטויים הראשונים של פיתוח התורה של המערכה העמוקה, הרי שעיצובו של דסאנט אווירי וגיבושו סגרו את מעגל היצירה. דסאנט אווירי הוא האמצעי האופרטיבי לקביעת המידות המרביות של העומק. אמרתי, קביעה, ולא השגה – משום שהשגה מלאה של העומק כרוכה בתמרון האופרטיבי הכולל והשלם, המשלב את כל המרכיבים של האופרציה, ומשכיל להעביר את עיקרה של המסה הדומיננטית מן החזית אל העומק בנתיב החדירה. אולם, דסאנט יוצר וקובע תנאים מערכתיים סבירים לקליטת מסה זו ולהכלתה בעומק. דסאנט אווירי מקל על התקדמותה, מאבטחה ומשפר בקביעות את יכולת מסת התמרון העיקרית להתקדם ולהתבטא. דסאנט אווירי הוא האמצעי האופרטיבי לשלילת העומק מן המגן. משום כך, הוא מרכיב דומיננטי בשיפור הקונסטלציה האופרטיבית בראיית התוקף.

סימולטניות ודסאנט אווירי

"הנטרול הסימולטני של מלוא עומק המערך הטקטי של האויב" – אמר איסרסון – "היה היסוד המחשבתי לפיתוח התורה של המערכה העמוקה"¹³. הסימולטניות נולדה מן ההכרה בממד העומק, בנטייתו האוניברסלית של המגן להילחם בדירוג לעומק, בדיפרנציאל התנועות ובזיקה בין התשה לתמרון בהקשר האופרטיבי. פירושה הטכני של סימולטניות הוא לחימה ברזמנית על החזית, על העומק ועל כל הדרגים של מערך האויב. לחימה זו יוצאת אל הפועל באמצעות שני מרכיבים בסיסיים בתמרון היבשתי: דרג הסער ודרג התמרון האופרטיבי. את התמרון היבשתי משלימים המרכיב המשולב של הדסאנט האווירי ומגוון אמצעי האש (הארטילריה והאווירית), הפועלים על מלוא עומק הדרגים של מערך האויב. בפועל מתנפלות שתי מסות כבדות על הקרומים החיצוניים של החזית ושל העומק. למסה האחת מאפיינים של שבירה, של כתישה ושל חדירה. למסה השנייה מאפיינים של תמרון. התחום הבעייתי בראייה מערכתית הוא תווך החיכוך העצום בין שני הקרומים. את התווך הזה מבקיע דרג התמרון האופרטיבי בתמרון חדירה אופרטיבי – בדירוג, בתנאים של חיכוך עצום ובנתיב של התנגדות מתגברת. האופי המתגבר של ההתנגדות נובע מיוזמות המגן ומהדעיכה הקבועה של תנופת ההתקדמות. לחימה ברזמנית של כוח תמרון כבד מהעומק לחזית נועדה לקצר את תמרון ההבקעה, ולהבטיח את הצלחתו. לכן, הזיקה

הישירה של כוח דסאנט אווירי היא לדרג התמרון האופרטיבי. סימולטניות בהקשר הזה אינה מתבקשת רק מעצם ההפעלה הטכנית בעיתוי מקביל, אלא מתייחסת להיבט הרחב של תמרון משותף ומקביל וכן לזיקה אופרטיבית קבועה ומתפתחת. משמעות הדברים אינה רק בקיצור זמן ה"ניסור" של מרחב הלחימה של המגן על-ידי שני וקטורים אנרגטיים, הפועלים זה מול זה, אלא מפעולה מקבילה של שני מרכזי-כובד ניידים, המשרתים זה את זה, ויוצרים הדדית הזדמנויות אופרטיביות. הרמוניה זו של תמרון סימולטני משרתת את ההקשר המערכתי, ומעניקה לו מידה של שילוב.

דסאנט אווירי ותמרון

דסאנט אווירי פועל בשני מעגלים של תמרון – מעגל שדה הקרב ומעגל המערכה. בתחום שדה הקרב מבטא הדסאנט את ממד השילוב בישמו את איכות התמרון, הטבועה במבנהו, בארגונו ובחימושו.

בתחום המערכתית הוא מבטא את השילוב האופרטיבי. התמרון בנוי מארבעה מרכיבים: שניים יבשתיים מובהקים (דרג הסער ודרג התמרון האופרטיבי), כוח אווירי לסוגי ומרכיב משולב (דסאנט אווירי). הדסאנט מנצל את החלל על מנת להעתיק את כוחו מתחום יבשתי אחד לאחר, כדי להתגבר על החיכוך הפיסיקלי, הנוצר מתנועה מבצעית של כוח לוחם דרך מרחב עיין, וכדי לעקוף את ממד הזמן, המושפע קשות מן החיכוך. דרג הסער נועד לקלוט את רוב החיכוך בתחום, שביטוי מרבי. פעולה זו נועדה ליצור מבקע, שלתוכו יוחדר דרג התמרון, ולהבטיח את התנאים למעברו ולדילוגו מהחזית לעומק. דרג התמרון האופרטיבי נועד להעתיק את המסה הלוחמת הדומיננטית לעומק המרבי.

האיכויות הללו מאפיינות את הכוחות המוטסים הסובייטיים, ומייחדות אותם – אף כיום – מיתר הכוחות המוטסים בעולם.

סיכום

כיום הוראתו של המונח ברורה לכל הנוגעים בדבר, ואינה מחייבת הסברים נוספים. הנסיבות מבהירות מדוע – צבא, שסדר כוחותיו המזוינים מונה שמונה דיוויזיות מוטסות, שכל אחת מהן מאורגנת על בסיס של כארבע מאות כלים משוריינים, מבהיר מה כוונתו בדסאנט אווירי. גם כיום, כשישים שנה אחרי הולדת המושג, אין במערב ארגון דומה לזה, ואין מבנים שם את מלוא עומקה של התפיסה. בשנות השלושים לא היו הדברים ברורים ונחרצים כל כך, ולא מטעמים של חסך, או פער, בתפיסה. יסודות התפיסה כיום נאמרו בדיוק ובפירוט רב בשנות השלושים, אלא שהיצע דל בטכנולוגיה יצר עימות, שאילצה להשתמש בשני המושגים. דסאנט אווירי נגע לממד התמרון, והורה בבירור על הקשר אופרטיבי. מיכון אווירי נגע לממד הארגון והחימוש, והורה על הקשר לשדה הקרב.

לידתה והתגבשותה בהקשר לתורה של המערכה העמוקה היו בלתי-נמנעים.

— **תמרון.** מהותה של תורת המערכה העמוקה היתה תמרון אופרטיבי נמרץ. לכן, צאצאה לא היה יכול להיות בעל מהות אחרת מלבד זו של תמרון. בנוסף, יוצרי התורה של המערכה העמוקה הגדירו את המאפיין המובהק של הקרב הטקטי כשילוב בין-חילי. לכן, החלת העיקרון הזה על הרמה הטקטית של דסאנט אווירי נראתה טבעית, ואולי בלתי-נמנעת.¹⁵ איכות זו — התמרון — היא הייחוד האמיתי של הדסאנט האווירי הסובייטי לעומת כל תפיסה קיימת של הפעלת כוחות מוטסים.

חוסר הקונוונציונליות בדסאנט האווירי הסובייטי נובע לא רק מהישענותו על החלל ועל ממד התובלה האווירית כדי לקדם עצמו למטרותיו, אלא מהיותו משוריין, נייד, משולב במבנהו ובעל כוח אש מדהים.¹⁴ המהפכות נובעת משלושה יסודות:

— **דרך לידתה של התפיסה.** זו התרחשה בתהליך מהפכני של חשיבה ויצירה, שאין לו אח ורע בהיסטוריה הצבאית המודרנית.

— **התפיסה מהווה מרכיב אינטגרלי תוצאתי בתפיסה של הפעלת כוח התקפי.** תפיסה זו — התורה של המערכה העמוקה — נבנתה על עומק ועל סימולטניות. לכן,

הערות 2

- Donnelly, C.N., "Operations in the Enemy Rear, Soviet Doctrine and Tactics", *Interntional Defense Review*, 1/1980 pp. 35-41.
- Donnelly, C.N., "The Development of Soviet Military Doctrine", *Interntional Defense Review*, 12/1981, pp. 1589-1596.
- Donnelly, N.C., *Red Banner*, London, 1988.
- Earle, E.M., "Lenin, Trotsky, Stalin: Soviet Concepts of War", in E.M. Earle (ed.), *Makers of Modern Strategy*, Princeton University Press, 1971.
- Isserson, G., "Razvitiye Teorii Sovetskogo Operativnogo Iskustva V-30-E Gody", *Voenno Istoricheskii Zhurnal* 3/1965 pp. 48-61.
- Isserson, G., "Razvitiye Teorii Sovetskogo Operativnogo Iskustva V-30-E Gody", *Voenno Istoricheskii Zhurnal* 3/1965 pp. 48-61.
- Mergelov, Army General, V., "Razvitiye Teorii Primeneniya Vozdushno Desantnyka Voisk v Poslevoenniy Period", *Voenno Istoricheskii Zhurnal* 1/1977, pp. 53-39.
- Miksche, F.O., *Blitzkrieg*, London, 1941,
- Miksche, F.O., *Paratroops, the History, Organization and Tactical Use of Airborne Formations*, London, 1943.
- Parry, A., "Tukhchevsky ahead of His Time", *Military Review*, March 1978, pp. 68-76.
- Simpkin, R., *Race to the Swift*, London, 1985.
- Simpkin, R., *Red Armour*, London, 1984.
- Simpkin, R., *Deep Battle*, London, 1987.

- I.G. Andronikow und W.D. Motowenko, *Die Roten Panzer*, Herausgegeben von F.M. Senger und Etterlin, Munchen, 1963, pp. 211-237. .1
- Isserson *Razvitiye Teorii*, part 1, pp. 37-40. .2
- שם, חלק 2, עמ' 54-49.** .3
- C. Bellamy, *Red Star* pp. 66-79. .4
- Isserson *Razvitiye Teorii*, part 1, p. 45. .5
- שם, חלק 2, עמ' 54-52.** .6
- M.N. Tukhachevsky, *Novye Voprosy*, in *Deep Battle*, pp. 136-142, 151. .7
- M.N. Tukhachevsky, "The Development of Forms of Command and Control" in *Deep Battle*, pp. 156-157. Originally Published in *Izbrannye — Proizvedeniya* ed. Biryusov, Moscow, Voenidat, 1964. .8
- G. Isserson *Razvitiye Teorii*, part 1, pp. 39, 40, 43; part 2, pp. 55-56. .9
- R. Simpkin, *Deep Battle*, pp. 32-39. .10
- Schneider, *Triandafillov*, pp. 291, 298-300; .11
- C. Bellamy, *Red Star*, pp. 64-66.
- M.N. Tukhachevsky, *Novye Voprosy*, in *Deep Battle*, pp. 136-139. .12
- Isserson *Razvitiye Teorii*, part 1, p. 37. .13
- C. Donnelly, *Red Banner* pp. 147, 148, 253. .14
- R. Simpkin, *Red Armour*, pp. 239-240. .15

מקורות

- Andronikow, I.G., und W.D. Mostowenko, *Die Roten Panzer*, Herausgegeben von F.M. Senger und Etterlin, Munchen, 1963.
- Bellamy, C., "Red Star in the West: Marshal Tukachevsky and East-West Exchanges on the Art of War", *RUSI*, Vol. 132/4, December 1987, pp. 63-73.
- Dick, C.J., "Soviet Operaional Art, part 1: The Fruits of Experience", *Interntional Defense Review*, 7/1988, pp. 755-761

עתיד הכוחות

צוות של בית-הספר הבריטי לפיקוד ולמטה בקמברלי בראשות מיג'ור ב'ו ברי*

מוטסת, גבר העניין בקפיצת המדרגה ובשינוי התפיסה, המבדילים בין עוצבות מנוודות באוויר לבין עוצבות שאינן אלא מנבלות באוויר.

עתיד הכוחות המוטסים הבריטיים ייקבע על-ידי יחסי-גומלין מורכבים בין כמה גורמים – כלכליים, פוליטיים, צבאיים ובין-זרועיים. אין מחסור באינטרסים מוקנים של גורמים שונים, אך יש הכרח להעיף מבט נועז לעבר העתיד, אל סוף המאה, לאחר שייצליחו להתגבר על כל מחלות הילדות, ומגוון רחב וחדש של כלי-נשק ומסוקים יוכנס לשירות. מטרת המאמר להציע כמה תפיסות לפיתוח של הכוחות המוטסים הבריטיים, הנוטלים חלק בגזרה המרכזית של נאט"ו, מעתה ועד סוף המאה. במאמר ייבחנו הארגון, הציוד, הטקטיקה והמבצעים בעתיד.

בפעולה מוטסת נעים הכוחות הלוחמים בשדה-הקרב בכלי-טיס, בדרך כלל – מסוקים – בשליטתו של מפקד כוח יבשה, ועוסקים בלוחמת יבשה. הכוחות האלה נהנים מן היכולת לגשת למטרותיהם מכל כיוון אפשרי, לפגוע ביעדים בשטחים שאלמלא כן אי-אפשר היה להגיע אליהם, לטוס מעל מכשולים, ולעקוף עמדות אויב על מנת להשיג הפתעה. אפשר לפרוס את הכוחות, ולחזור ולפרוס אותם במהירות, או לרכזם ולפזרם בקלות. ברבים מהמבצעים של הצבא הבריטי מאז 1945 נעשה שימוש נרחב במטוסי תובלה ובמסוקים של שלוש הזרועות. הטקטיקה והמבצעים, הכרוכים בכוחות מוטסים מכל הסוגים, שבהם הועברו יחידות ועוצבות של כוחות היבשה בדרך האוויר ממקום למקום, התפתחו ללא הרף. בשנות השבעים נוסו רעיונות שונים של הטסה, ולא מכבר הסתיים ניסוי, שנמשך חמש שנים, בעוצבה מוטסת של הצבא הבריטי, המוצב בגרמניה.** עם פרסום ההודעה, כי חטיבת החי"ר 24 תהפוך לחטיבה

* כחלק מן הלימודים בבתי-הספר הבריטיים לפיקוד ולמטה בקמברלי, חוקרות קבוצות של חניכים בנושאים צבאיים. המאמר מבוסס על מחקר, שהכין צוות, שמנה שנים-עשר קצינים מחילות שונים, בראשות מיג'ור ב'ו ברי מחיל הרגלים הקל, והוצג בקמברלי בשבעה בדצמבר 1987. ההשקפות, המובעות בד"ח, הן של אנשי הצוות בלבד, ואינן מבטאות עמדה רשמית כלשהי.

** המאמר עובד לפי פרסום בכתב-העת RUSI Journal סתיו 1988. יש לשים לב לשינויים, שחלו מאז פרסומו בזירה האירופית, ובעיקר להתמוטטות ברית ורשה. למרות השינויים הללו, מציג המאמר דרך עקרונית להתמודד עם סוגיית בניין הכוח למבצעים אנכיים – המערכת.

המוטסים בבריטניה

האיום

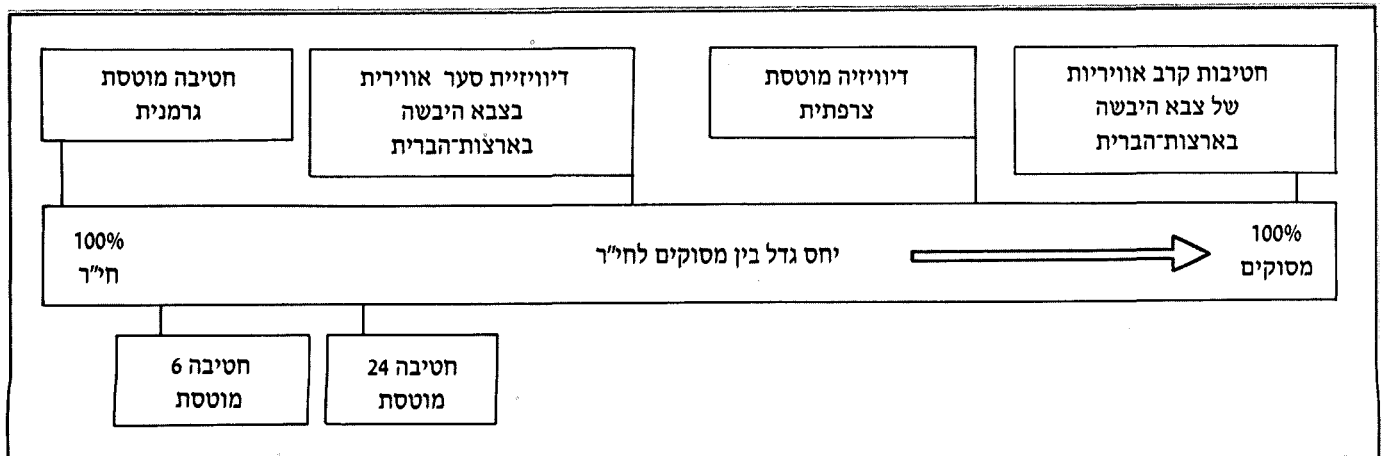
עד סוף המאה, ימשיכו לאיים עלינו כוחות ממוכנים, הנהנים מעדיפות מספרית, אשר ירוכזו נגד נקודות תורפה. "גופי התמרון המבצע" הסובייטיים (OMG) ינועו קדימה כדי להשתלט על שטחי-מפתח, או כדי לפתוח בחדירה, או באיגוף, רחבי-היקף. חדירת כוחות היבשה עלולה ליצור מסדרונות, שדרכם ינועו כוחות סער מוטסים אל עורפנו.***

נראה, כי התורה המבצעית הסובייטית נשענת יותר ויותר על כוחות שניידותם עולה על ניידות העתודות של המגן. אין ספק, כוחות יבילי-אוויר וכוחות מוטסים משלימים את תפקידי הגוף המתמרן בתחום הזה. לפי התפיסה הסובייטית, שדה הקרב הוא אזור זורם ומשתנה, לא-קווי, שהגבולות בין עורף לחזית מטושטשים בו.

*** על הכוחות המוטסים הסובייטיים, ראו מאמריו של תא"ל שמעון נווה במערכות 324 ובגיליון הזה – המערכת.

תפיסה זו מסתמכת מאוד על מסוקים ויוצרת קרב תלת-ממדי. צבא, הממשיך לחשוב במושגים של תמרון דרממדי בלבד, יימצא מולה בעמדת נחיתות ברורה. הסובייטים רואים את המסוק כאחת ממערכות-ההנשק החשובות ביותר בשדה הקרב המשולב; הוא משלים את תפקידי הטנק. ריצ'ארד סימפסון סיכם את השקפת הסובייטים בביטוי: "כמו הרוטור ביחס לזחל, כך הזחל ביחס למגף". הדוקטרינה הסובייטית רואה את תפקידי העיקריים של המסוק בסיוע אוויר קרוב, בלחימה נגד מסוקים אחרים ובהחדרת כוחות סער לעורף האויב. יש להניח, כי כוחות הסער הסובייטים ימשיכו להתרחב, ויכולת מסוקי התובלה שלהם תגדל, עם הכנסתם לשירות של דגמים חדשים של המסוק היפ ועם החלפת המסוק הוק במסוק האלו (המסוגל לשאת מטען מועיל דומה לזה של מטוס התובלה הרקולס). מסוק הינד תוכנן, בעיקר, למשימות של סיוע ישיר באש. המסוק החדש האווק, דומה ביכולתו ובגודלו למסוק הקרב האמריקני אפאצ'י, וסבורים, כי תוכנן במיוחד לתקוף מטרות קרקע ולפעולה

תרשים 1: קשת הניידות באוויר



נגד טנקים. ייתכן, כי יש לו גם יכולת אוויר-אוויר נגד מסוקים אחרים.

תכניות הבריטים

מאז 1983 עסקו חטיבה 6 וכוח מסוקי הסיוע של חיל האוויר המלכותי בגרמניה בניסויים בתפיסה של עוצבה נ"ט מוטסת, המסוגלת להתמודד עם חדירת אויב ועם כוחות סער של האויב, ולפעול בגזרתו של קורפוס. חטיבה זו מחליפה השנה את ציודה, וחטיבה 24 תקבל על עצמה את המשימות המוטסות. גדודי החיל"ר המוטס של החטיבה יסתייעו ברגימנט מזרוע האוויר של כוחות היבשה (AAC). הרגימנט הזה מצויד במסוקי לינקס, החמושים בטילים נ"ט טאו ובמסוקים קלים לינקס, שנכנסו לא מכבר לשירות. לינקס ישמש, בעיקר, כמסוק תובלה להחשת הפריסה ונוהל הקרב ולהטסת מפקדים ועתודות.

בכוח מסוקי הסיוע של חיל האוויר המלכותי יוחלף מסוק הסיוע הקל פומה, והממשלה הודיעה, כי בכוננתה להזמין לכך 25 מסוקי תובלה EH101, המסוגלים לשאת מטען מועיל כפול מזה שיכול לשאת פומה, וכל אחד מהם יכול להטיס מחלקה שלמה של רובאים. מסוק הסיוע הבינוני צ'ינוק, בעל יכולת ההטסה המופלאה של יותר מחמישים חיילים על מלוא ציודם ועם מטען (פנימי, או חיצוני) גדול, בתנאים מבצעיים קשים, ימשיך לשרת. מסוקים גאזל רלינקס/טאו לסיור וללוחמה נ"ט בכוחות היבשה יוחלפו בסוף שנות התשעים במסוק הקרב הקל. למסוק הזה אמורות להיות יכולת מלאה לטיסה נמוכה לוחכת-קרקה ביום ובלילה, זריזות גבוהה ונשיאת טילים ארוכיטווח נ"ט מן הדור השלישי (TRIGAAT). משימתם העיקרית – פעולה נגד טנקים, אבל הם אמורים להעסיק גם מסוקי אויב. הכנסת מסוק הקרב הקל לשירות תאפשר ללינקס לקבל על עצמו את תפקיד המסוק הקל בשאר חלקי זרוע האוויר של כוחות היבשה.

הדיון הזה נחלק לשניים. בחלקו הראשון נבחן את תפקיד החטיבה המוטסת, את ארגונה, את הטקטיקה ואת ציודה, ובחלקו השני נדון בהקמת דיוויזיה מוטסת ובהפעלתה ברמה של קבוצת ארמיות.

חטיבה מוטסת: תפקידה, הטקטיקה שלה, ארגונה וציודה

כוחות משוריינים, כשלעצמם, אינם מסוגלים למלא את המשימות הרבות המוטלות על עתודה מבצעית, מפני שתנועתם על הקרקע עלולה להשתוות, או להתעכב, בעיקר על-ידי פעולות אמנעה, או על-ידי זיהום בחומרים כימיים, או במקשים פיזיים. התנועה האטית של כוחות משוריינים בדרכים פירושה, כי אין להניח, כי יוכלו להגיב במהירות גדולה יותר מאשר כוחות מבקיעים, או מאשר כוחות סער מוטסים של האויב.

ברמות הטקטיות וברמות המבצעיות הגבוהות יותר יש לתגבר את העתודות המשוריינות בכוחות מוטסים,

אשר ינצלו את הממד השלישי לתמרון מהיר על פני הקרקע ולמעבר מכשולים. היכולת לנוע באוויר במהירות משמעתה שהכוחות האלה יכולים להתמודד עם כוחות סיור ועם אש האויב באמצעות מהירות ופיזור.

אנו סבורים, כי עוצבות יבילות-אוויר צריכות לפעול בצורה, שתמצה את מרב יכולת המסוק. המסוק משוחרר ממגבלות קרקע, וחופש תמרונו יושג אך ורק מתוך ויתור על תכונות מיגון אחדות, כגון שריון.

את המיגון ניתן עדיין להשיג מתוך ניצול הקרקע כמו בשעת תמרון קרקעי, אך מבלי להיות כבול כל כך לאילוצי הקרקע. כן ניתן להשיג מיגון בעקיפין – על-ידי תמרון באוויר לריכוז מהיר, להשגת מסה של כוחות, תנופה, הפתעה ופעילות התקפית.

פלגות של מסוקים חמושים, הפועלות לבדן, יכולות לתקוף שריון, הנע בשטח פתוח. כך ביכולתן לשלוט בנעשה על הקרקע לפרקי-זמן מוגבלים, אך אינן יכולות להחזיק בשטח מול התקפה רצופה. רק צוות כלל-חילי יכול להחזיק בשטח, או לקיים בידיו שליטה לפרק-זמן. אולם, ככל שמציידיים את הכוח המוטס במערכות-נשק, שאינן יבילות-מסוק, כך יתקשה המפקד לנצל את מהירות המסוק.

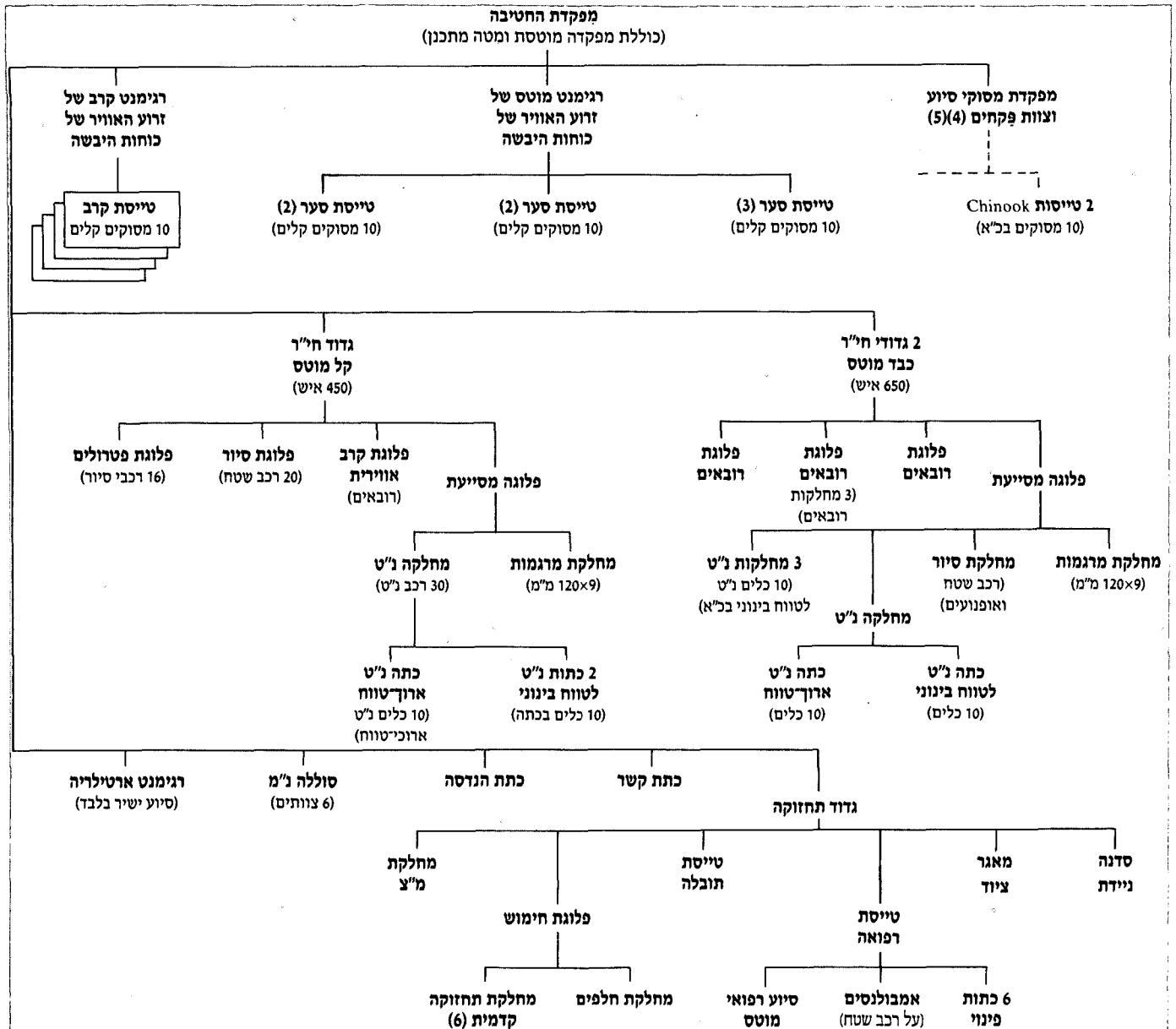
קיים מגוון רחב של עוצבות מנוידות-באוויר ושל יחידות מוטסות (ראו תרשים 1). מצד שמאל מופיעים כוחות, המוטסים במסוקים, אך נועדו לתמרון על הקרקע, כמו חטיבת Luftlande הגרמנית. מעט יותר ימינה מופיעות יחידות מוטסות בעלות יכולת מוגבלת לתמרון אווירי. כאן מצויה חטיבה 6 עם טייסת מסוקי התובלה האורגנית שלה. במרכז מופיעות עוצבות, שבהן מסתייע החיל"ר במסוקי תובלה ובמסוקים אורגניים רבים. דיוויזיה הסער האווירית של כוחות היבשה של ארצות-הברית היא יחידה כזו. יחס גבוה יותר בין מסוקים חמושים למסוקי תובלה וחיל"ר קיים בדיוויזיה הצרפתית המוטסת, ובקצה הימני של הקשת מופיעות יחידות, המורכבות אך ורק ממסוקים, כגון חטיבות הקרב האוויריות בדיוויזיות ובקורפוסים של כוחות היבשה של ארצות-הברית.

העוצבה המוטסת בעתיד

היחס בין מסוקים חמושים ומסוקי תובלה לעוצבה המוטסת הוא כחיס בין טנקים ונגמ"שים לעוצבה המשוריינת. מפקד הדיוויזיה הראשונה של צבא ארצות-הברית, שהפכה לדיוויזיה מוטסת, אמר, כי תפקידו "לחשוב על לוחמת היבשה בדרכים חדשות, על סמך היכולת והמגבלות של המסוק". על יסוד פילוסופיה זו והניתוח דלעיל, הכנו עץ מבנה של חטיבה מוטסת משנת 1997 ואילך (ראו תרשים 2).

הגענו לצורה זו של ארגון על סמך תרגילי מפות, לבחינת ניהול העוצבה בשלבים שונים של המלחמה ואפשרויות שונות לארגון החטיבה ולטקטיקה שלה. בחנו דרכים להפעלת החטיבה המוטסת בקרב מתוך עיון בטקטיקות שונות ובתגובה האפשרית של האויב.

תרשים 2: הצעה לעץ מבנה של חטיבה מוטסת בעתיד



הערות:

- (1) על גבי ארבעה כלי-רכב שטח (ATMP) ומסוק קל לחפ"ק.
- (2) מסופחים לגדוד חי"ר כבד.
- (3) מסופחים לגדוד חי"ר קל ולמפח"ט.
- (4) כולל צוות פיקוד ותכנון קבוע של מסוקי סיוע.
- (5) מקבל מסוקי סיוע ת"פ למבצעים מיוחדים.
- (6) מתחזקת בשטח את כל סוגי המסוקים.

הפטרולים עוסקת בסיור ובתצפית. פלוגה זו אומנה לפעול בצוותי סיור של ארבעה לוחמים, ויש לה יכולת לשהות בשטח מאחורי קווי האויב. מפקדת החטיבה מאורגנת ומצוידת לפעולות קלות בפרקי-זמן קצרים, כשהיא משתמשת במסוקים הקלים כחפ"קים מוטסים. ציוד קשר כבד נישא על גבי רכב שטח קל.

המרכיב האווירי הורחב עד לחטיבת מסוקי קרב. עוד מסוקים קלים אורגנו בחטיבה מוטסת. גדודי החי"ר הכבד המוטסים דומים לגדודים המוטסים הקיימים, ומצוידים בנשק רב נ"ט. הגדוד המוטס הקל הוא יחידה חדשה, המצוידת באמצעים לסיוע לכלל החטיבה. פלוגת הסיור של הגדוד נעה על גבי רכב שטח קל ופלוגת

ביותר של הח"ר – ההשגחה וההיערכות" לקראת תקיפה של שריון האויב במסוקים חמושים. תקיפה כזו מחייבת, כי הח"ר יוכל לא רק לאלץ את הח"ר הממוכן של האויב לרדת מרכבו, אלא גם להדוף לאחר מכן את ההתקפות הרגליות.

מתוך טיעונים כאלה ודומים להם בקשר למבצעים התקפיים עולה, כי בגדודי הח"ר המוטס הכבדים צריך להיות איזון בין היכולת נגד-שריון והיכולת נגד-ח"ר לסוגיה. המפקדים יבחרו לעצמם מן הגדודים, כמובן, את המרכיבים הדרושים לכל מבצע בנפרד. במשימה של בלימת חדירה בשטח פתוח, תינתן עדיפות לטילים נ"ט על פני מחלקות ח"ר. סדרי עדיפויות כאלה עשויים להיות הפוכים בהתקפה בשטח סגור.

תסריט של בלימת חדירה

בחננו תסריט של מבצע לבלימת חדירה של כוח משוריין של האויב, בהתרעה קצרה (ראו תרשים 3). בתסריט מופיעה חטיבה בשטח כינוס, הרחק מן החזית. ברגע שהחטיבה מקבלת פקודה לפרוס לפני, היא משתמשת במסוקים הקלים להטסת מפקדים, אנשי מפתח וציוד. מסוקי הסיוע משמשים להטסת האנשים, מערכות-נשק קרקעי ותספוקות, בעוד שמסוקי הקרב מתפרסים בכוחות עצמם. המהלך המתואם על-ידי מפקדת החטיבה, צריך להיות מתואם ברמה המבצעית על-ידי מפקדת קבוצת הארמיות ועל-ידי מפקדת חיל האוויר הטקטי של בעלות-הברית (ATAF). תיאום כזה יאפשר להכתיב למסוקים נתיבי טיסה כדי שינצלו את ההגנה נ"מ של כוחותינו בצורה מרבית, ייהנו מאבטחה של מטוסי קרב, ויתואמו עם תנועות ועם אמצעי הונאה אחרים ברמה המבצעית.

החטיבה תאורגן כאשר מפקדת גדוד קל מפקדת על צוות קרב שמשיתמו למסך, לאבטח ולדווח. הצוות מורכב מפלוגת פטרולים רגלית ורכובה על אופנועים, בצירוף מחלקות מפלוגת הסיוע על רכב קל. נשק כבד מן הפלוגה המסייעת ייפרס לפני. המסוקים ישמשו להעברת פטרולים ממקום למקום, ומסוקי הקרב יעסיקו שריון ומסוקים של האויב. כל מרכיבי צוות הקרב חייבים לצפות ולסייר. צוות הקרב משתדל להרוויח זמן, בהפעלת נשק נ"ט קרקעי, ביכולת נ"ט של מסוקי הקרב ובאש עקיפה, לרבות מוקשים, המשוגרים ממרחק, כדי לחפות על פריסת שאר יחידות החטיבה.

הגדודים הכבדים מפעילים אש מרוכזת לשיבוש תנועות האויב. מסוקים קלים, ואם צריך – גם מסוקי סיוע, מאפשרים להם להניע עתודות בשטחים, הנתונים לשליטתם, או לשנות פריסה. עם זאת, יהיה על הגדודים להכין מערכי הגנה כדי לשפר את שרידותם מול אש האויב. הזמן הדרוש לכך יגרום להאטת הפריסה, ויזיז את החטיבה שמאלה יותר, על פני הקשת שלנו (ראו תרשים 1).

ניתן להתגבר על מגבלה זו בשתי דרכים. ראשית, אם מאמנים את הגדוד הקל לנצל את עוצמת האש, העומדת

גדוד התחזוקה נועד לתחזק את החטיבה בכל תחומי קבוצת הארמיות. העוצבה, שאליה יסופח הכוח, תספק דלק. הטכניקות, שפיתחה חטיבה 6 במהלך הניסוי, צריכות להיות, לדעתנו, יסוד איתן לעתיד, אם כי תמיד יהיה צורך בסיוע תחזוקתי מבסיסים קרקעיים ובאמצעות מסוקים גם יחד. חישבנו ומצאנו, כי החטיבה תזדקק לשלושים גיחות צ'ינוק לאספקת תחמושת ליום לחימה. אפשר, כמובן, להעביר את המטען הזה גם בדרך היבשה, אם נהיה מוכנים לשלם את המחיר. הצורך לתחזק את המסוקים עצמם בקו הקדמי יגבר, והקמת נקודות תחמושת ותדלוק תקבל עדיפות גבוהה.

התפקיד העיקרי של החטיבה צריך להיות, לדעתנו, התמודדות עם חדירות שריון של האויב. ניתן לנצל את החטיבה גם כדי לשחרר עוצבות משורינות למבצעים התקפיים, או כדי לבלום התקפות-פתע על-ידי כוחות, שהנחית האויב מהאוויר. החטיבה מסוגלת גם לסייע לפעילות התקפית באבטחת קווי התחלה, בהשתלטות על מעברי מכושלים, או בתקיפת מטרות מזדמנות בפערים בין דרגי האויב.

צוותי קרב מוטסים

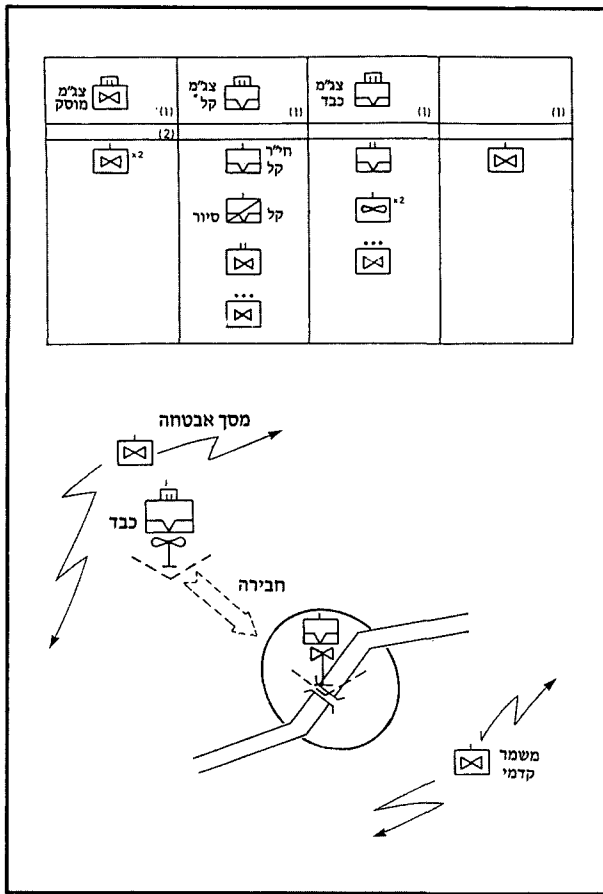
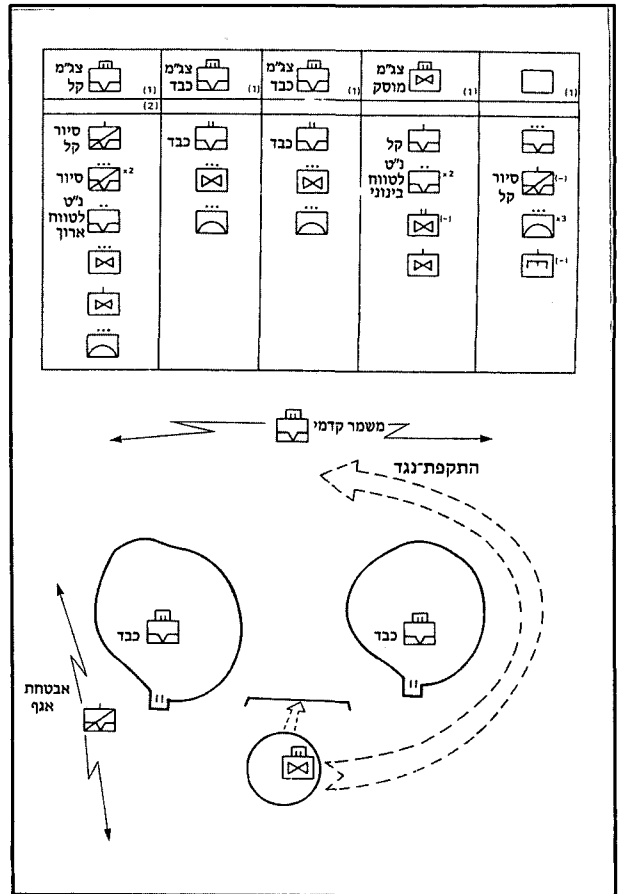
כשעוצבות ויחידות צבאיות מתכוננות לפעולה מסוימת הן מתארגנות בציוותים הטובים ביותר האפשריים בין זרועות שונות, כדי להתמודד עם המשימות המיוחדות שקבעו המפקדים. חטיבה משורינת, למשל, תקבל לעתים קרובות פלוגת ח"ר וסיוע ת"פ צמוד של ארטילריה, של הנדסה, ושל נ"מ. העיקרון הזה, של ארגון הכוח בהתאם למשימה, הידוע כ"ציוות לקרב", ישם בעוצבות מוטסות לא פחות מאשר בעוצבות משורינות.

יחידות החטיבה המוטסות מהוות קבוצה של "לבנים", שמהן יכול המפקד להרכיב את צוותי הקרב שלו לפעולות מסוימות, ובהתאם לכוח-האדם, העומד לרשותו. במשימת בלימה בשטח בנוי, למשל, ניתן להטיס קדימה את שני הגדודים הכבדים לפני הגדוד הקל, ואילו מבצע לבלימת כוחות סער מונחתים יחייב להניע קדימה את גדוד הסער ואת הגדוד הקל תחילה, כדי לאתר את האויב, ולבולמו. הגדודים הכבדים ינועו לאחר מכן כדי להשמיד את האויב בתקיפה רגלית.

הבעיה העיקרית, הניצבת בפני המח"ט המוטס, היא איזון בין העוצמות ובין החולשות היחסיות של היסודות השונים בעוצבה, ובייחוד נשק קרקעי ומסוקים חמושים. אנו סבורים, כי בתסריטים רבים תהיה לפריסת מסוקי הקרב עדיפות על פני פריסת הח"ר. הרכב הגדודים הכבדים משקף גם הוא את צורכי האיזון. צוותים של טילאי נ"ט יהיו מסוגלים לתקוף שריון, הנע בשטח פתוח. כן תהיה דרישה להעסיק שריון, הנע בשטחים המיוערים ובשטחים הבנויים, המתרבים בגזרה המרכזית של נאט"ו. העסקה כזו מחייבת נשק נ"ט קצר-טווח. הכוחות היחידים, המסוגלים להפעיל נשק כזה בקרב הם כוחות ח"ר. ברבים מהתסריטים שבחנו היה אחד התפקידים החשובים

תרשים 3: חטיבה מוטסת בולמת חדירה

תרשים 4: חטיבה מוטסת משתלטת על גשר



לרשותו, ולנהל פעילות של משמר קדמי. ושנית, על-ידי ניצול מרבי של הנדסת סער ושל כל סיוע הנדסי שניתן להשיג.

פיתוח מוקשים המוטלים ממסוקים יאפשר להטיל על פתת ההנדסה משימות ניידות יותר, פעולות נגד ניידות האויב ומיגון, בהשקעת מצער כלים וציוד. משימות אפשריות הן הכנת אתרי נחיתה, חסימת צירים והתגברות על מכשולים טבעיים. להכנת מגנני השדה, יידרש מחפרון מוטס קל אחד, שאפשר להטיסו קדימה לפי הצורך. צוות הקרב שבעתודה ימוקם ברגימנט הקרב המוטס. תפקידו יכלול מניעת חדירה, או התקפת-נגד. פלוגת הסער המוטסת, המוטסת במסוקים קלים, נמצאת תחת פיקודו. ניתן להפעילה לאבטחת שטח, שממנו יוכלו המסוקים לתקוף שריון, או להציב מארבים, כסיוע לסיכול החדירה.

תסריט של התקפת-פתע עזה

החטיבה המוטסת צריכה להיות מסוגלת לסייע, לדעתנו, למבצעים התקפיים. אפשר להפעיל אותה לאבטחת

נקודות מעבר על מכשולים, לתפיסת שטחי מפתח בסיוע לכוחות משוריינים, או לסיכול חדירת כוחות מוטסים לעורף כוחותינו. כן אפשר להחדיר את החטיבה לפערים שבין דרגי האויב כדי לסייע למהלכי-נגד ברמה המבצעית. עצם האיום הזה מחייב את האויב לנקוט אמצעי זהירות נגד כוחות מונחתים שלנו, כפי שהוא מאלץ אותנו לנהוג. להדגמת הנושא בחנו מבצע, שנועד להשתלט מחדש על גשר (ראה תרשים 4). לגדוד קל יוקצו מסוקי קרב כדי לסייר ולסמן נתיב התקרבות, בשילוב עם פלוגת הסער המוטסת במסוקי קרב קלים, בסיוע אש ממסוקי קרב. באותו זמן יוטס קדימה אחד הגדודים הכבדים בגל אחד של מסוקי סיוע, וינחת מחוץ לטווח האש הישירה של האויב. על רגימנט מסוקי הקרב יוטלו משימות ליווי של צוותי הקרב האחרים כדי לנטרל נשק נ"מ שלא שותק, לספק סיוע אש מידי בזמן הנחיתה, ולהשהות התקפות-נגד של האויב. חשיבותה היחסית שלכל משימה תהיה מותנית במצב ובתכנית הטקטית של המפקד.

יש להניח, כי מבצע כזה ינוהל בלילה. יהיה צורך לשתק את ההגנה נ"מ, את האש הישירה ואת הארטילריה של האויב בעזרת לוחמה אלקטרונית (ל"א), בעזרת

ארטילריה ובעזרת מטוסים קבועי-כנף, כדי לצמצם את שחיקת מסוקינו. תכנית כזו תתואם, אמנם, ברמה הגבוהה ביותר, אך אינה מהווה סטייה קיצונית מן העקרונות המקובלים של אש ושל תנועה.

ארגון וציוד

מכאן אנו מגיעים לדיון בצורכי ההיטס במסוקים. אם העוצבה צריכה לטוס בשלושה גלים או יותר, לא יהיה ביכולתה להשיג הפתעה ולהגיב במהירות, ובעוצמה מספקת, כדי להצדיק את קיומה. הכרחי, כי העוצבה תנוע בשני גלים בלבד.

כיום, מבצעים מוטסים אינם אלא אחד משני התפקידים העיקריים של צי מסוקי התובלה; התפקיד השני הוא סיוע תחזוקתי. כמובן, קיימים מתחים וסתירות בין שני התפקידים. יש הכרח להבין, כי יכולת החטיבה המוטסת לנהל תמרונים מבצעיים מותנית לחלוטין בריכוז מהיר של די מסוקי תובלה, כדי שהחטיבה תוכל למצות את הפוטנציאל שלה לתנועה מבצעית מהירה ביותר.

איזון הדרישות הסותרות של תחזוקה ושל ניידות באוויר הוא החלטה רגישה של המפקד. יש צורך בנוהל קרב סדור וברור, ואנשי התחזוקה שלנו אינם צריכים להניח אוטומטית, כי סיוע המסוקים יעמוד לרשותם בכל שלבי המערכה. אם לא יהיה אפשר לרכז די מסוקי תובלה במהירות הדרושה, יחזק הדבר את השאיפה לצמצם את המרכיב הקרקעי של החטיבה המוטסת, ככל הנראה, עלידי גריעת אחד מגדודי החי"ר. צמצום כזה יפגע בחוסן החטיבה, ויקטין את האפשרויות הטקטיות, העומדות לרשות המפקד.

אין להאט את פריסת החטיבה בהטסת ג'פים לפנים, כדי לשאת ציוד ותספוקת חיוניים. רכב שטח פשוט (ATMP) צריך להיות הרכב היחיד שיוטס. הגיע הזמן, לדעתנו, לתכנן רכב, שיתאים למסוק EH101 ולמסוק הקל. רכב כזה ישפר את יכולת החטיבה לשנע קדימה נשק כבד וציוד בשדה הקרב, ולפנות נפגעים. חישבנו, כי החלפת הג'פים ברכב כזה תקטין בכחמישית את המטען שעל המסוקים לשאת כדי להטיס את החטיבה.

אשר ליחידות המסייעות: אין להניח, כי יוכלו להטיס קדימה נשק ארטילרי אחר מאשר מרגמות 120 מ"מ עם תחמושת נפיצה ועם פצצות נ"ט "חכמות". החטיבה יכולה לקבל סיוע ארטילרי ישיר באמצעות המפקדים ובאמצעות קציני התצפית של רגימנט הארטילריה שלה, שיפעילו כל סיוע ארטילרי הנמצא בטווח. אם יש ברצוננו להפעיל את רגימנט הסיוע כצוות קרב מתמרן, יש להקצות לו גם קצין ארטילריה. כן יש צורך להקצות לחטיבה הרבה פקחי טיסה קדמיים וסמני מטרות בלייזר.

הקרב המוטס הוא תלת-ממדי, ברמה המבצעית והטקטית גם יחד, כאשר הזרועות האחרות מסייעות באש ובתנועת המסוקים. חיוני לתכנן את מסוק הקרב הקל כמסוק קרב, ולא רק כמשטח נשיאה לנשק נ"ט עם מערכות להגנה עצמית. המסוק צריך להיות מסוגל לשאת

נשק לסיוע באש, כמו תותחים ורקטות, ונשק אוויר-אוויר הולם. יש לשפר את שרידות כל המסוקים, ויש סיבות מספיקות להתקין נשק להגנה עצמית במסוקים הקלים ובמסוקי התובלה.

טיילי כתף נ"מ יגנו על היחידות הפועלות רגלית, ויאבטחו שטח מפני מסוקי אויב. טילים כאלה ימלאו תפקיד חשוב במיוחד בהגנה על אתרים בעלי חשיבות גדולה, כגון נקודות תחמוש ותדלוק קדמיות של מסוקים, ונקודות הנחתה והטענה. ייתכן, כי בזמן התנועה המבצעית תעלה דרישה לפרוס "מוצבי חוק" של נ"מ, כדי לתגבר את החיפוי נ"מ של כוחותינו. לכן, אנו סבורים, כי בחטיבה צריכה להיות סוללה גדולה נ"מ. בדומה לכך, אנו סבורים, כי תלות החטיבה במסוקים לתנועות מבצעיות ולתנועות וטקטיות מצדיקה את הטלת המשימה של לוחמה נגד מסוקים על אחת מטייסות מסוקי הקרב, כתפקיד עיקרי. טייסת זו תלווה מסוקים בשעת התנועה בהיטס, תתגבר את החיפוי הקרקעי נ"מ, וחשוב מכל: תגן על המסוקים, שיתמרנו תוך כדי הקרב החטיבתי.

ומיין יבואו המסוקים הקלים הנוספים? בהנחה, כי לא יהיה אפשר יהיה לגייס את הכספים הדרושים מתוך פרויקט של מערכת-נשק ניידת פחות, יהיה צורך להקטין את כמות המסוקים בדיוויזיות המשוריינות. ייתכן, כי במבט ראשון צעד כזה נראה כאילו גוזלים מראובן כדי לפצות את שמעון, אבל ברור שבעוד שיכולת של דיוויזיה עם קצת פחות מסוקים נפגעת רק במידה שולית, חטיבה מוטסת עם גוף קטן יותר מרגימנט של מסוקי קרב נחלשת מאוד. ראוי לזכור, כי הצרפתים ריכזו את המסוקים עבור הדיוויזיה המוטסת שלהם מתוך קיצוץ במסוקים של שאר כוחות היבשה במחצית.

דיוויזיה מוטסת מבצעית

תקצר היריעה לניתוח מקיף של טקטיקה במאמר הנוכחי. ניסינו להראות כיצד ניתן ליצור אפשרויות טקטיות חדשות מתוך ההזדמנויות החדשות, שמספק המסוק, למהירות תגובה, לזריזות, לניידות ולפעילות התקפית. אולם, כפי שאפשר ללמוד מניסיון הגרמנים בחזית הרוסית במלחמת העולם השנייה, עדיין הצלחה טקטית יכולה להוליך לתבוסה, אם מפסידים ברמה המערכתית.

ברמה זו יש צורך בעתודות גמישות, ניידות ובעלות עוצמת אש גדולות ביותר. שליטת מפקד קבוצת ארמיות בנאט"ו בעתודות ובעוצמת אש, כדי להשפיע על המאמץ העיקרי שלו, פחותה מהשליטה של מפקד חזית סובייטית. ברוב המובנים הוא תלוי בקורפוסים הכפופים לו, כדי שאלה יספקו לו אמצעי לחימה. ייתכן מאוד, כי כשיגלה איום, או הזדמנות, רציניים בגזרת קורפוס, יהיה עליו להקצות מחדש את הכוחות שכבר הוקצו באחד הקורפוסים הלאומיים, כדי לתגבר קורפוס אחר. חוסר היכולת להעביר כוחות לוחמים במהירות רבה עלול לגרום הצלחה מבצעית של האויב, אשר עלולה לשבש

ניכרת את העוצמה הקרבית של הכוח. עוצבה זו מתוארת בתרשים 5.

עוצבה מוטסת כוללת רבים מן המאפיינים של עוצמת אוויר: גמישות, ריכוז כוח, מהירות תגובה, ניידות וטווח, או יכולת להגיע. יש להפעיל אותה אפוא כאמצעי אווירי, שאינו מוגבל באילוצי גזרות לאומיות של כוחות יבשה. ניצול כזה הופך אותה לעוצבה, שתופעל ברמה של קבוצת הארמיות, או ברמה גבוהה יותר. סיכויי ההצלחה של מבצעים בסיכון גבוה ובתמורה גבוהה, כמו שהיית "גוף מתמך מבצע" של האויב, או התקפות בשטח האויב, גדולים יותר כשהם מנוהלים בשילוב עם כוחות אוויר. קבוצת הארמיות היא, כמובן, רק אחד המרכיבים של מפקדה משולבת, ויש להניח כי השליטה בכוח מוטסת ברמה של קבוצת הארמיות או ברמה של מפקדת חיל האוויר הטקטי של בעלות-הברית (ATAF) תגדיל את הסבירות, כי ייערכו מבצעים משולבים תכליתיים.

ניתן להפעיל את הדיוויזיה בשלמותה, או להקצות חטיבות נפרדות לקורפוסים. יש לציין, כי אם מנצלים את מסוקי התובלה הבריטיים והגרמניים ביחד, ככוח משולב, יש ביכולתם להטיס את החטיבות המוטסות הלאומיות שלהם בקנה מידה נרחב, ובגל אחד. הדיוויזיה תגיב על חדירות והנחתות בלתי-צפויות במהירות רבה יותר מאשר כוחות משוריינים. לא זו בלבד שהדיוויזיה המוטסת תשחרר את הדיוויזיות המשוריינות להתקפות נגד, אלא שהיא גם תגדיל את היכולת של מפקד קבוצת הארמיות לנהל את הקרב בהתאם לרצונו ולהוציא את היוזמה מידי האויב.

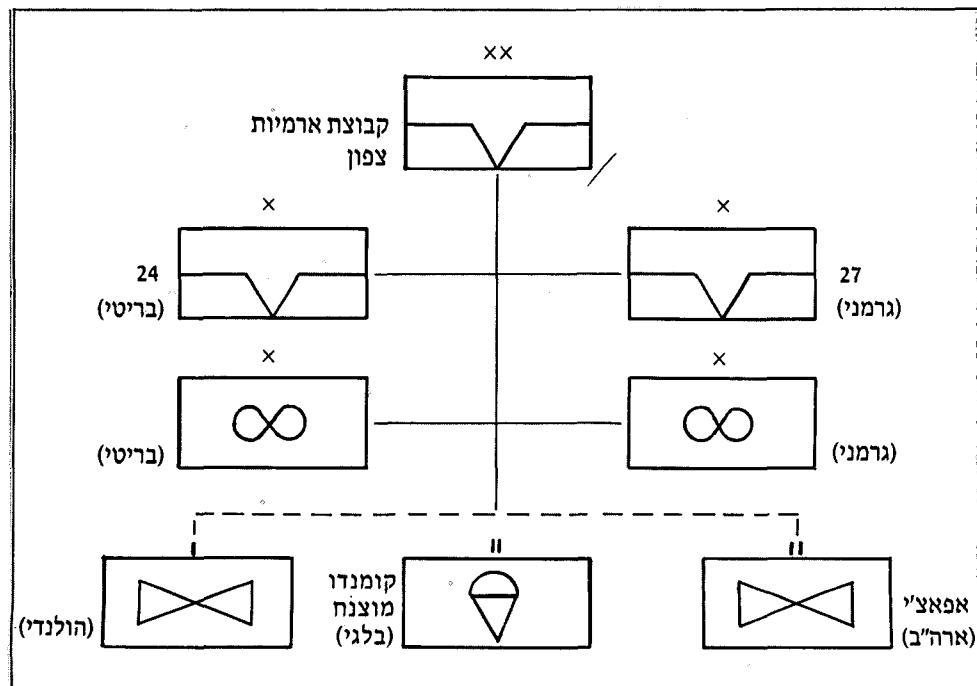
את כל התכנית המבצעית של קבוצת הארמיות רוב העתודות המבצעיות נלקחות כיום מעוצבות משוריינות וממוכנות. תנועתן של יחידות אלה עלולה להתעכב עקב פעולות אמנעה, פליטים, זיהום בחומרים כימיים ומוקשים פזירים. טעות היא לחשוב, כי אפשר להסתיר מעין האויב תנועה עצומה של כלי רכב.

דיוויזיה מוטסת, שתופעל כעתודה של קבוצת הארמיות, יכולה לקבל על עצמה משימות של סיכול חדירה ושל פעולה נגד כוחות מונחתים של האויב ברמה המערכתית, ולשחרר את השריון לפעילות התקפית. דיוויזיה כזו היא אמצעי בידי מפקד קבוצת הארמיות להפעלה נגד הבקעות, או נגד כוחות מונחתים בגזרת המאמץ העיקרי של האויב ולסיכול הפתעות. בהתקפה, עוצבה כזו יכולה לסייע בגזרת המאמץ העיקרי של קבוצת הארמיות במישורין, או בעקיפין, לצורכי חיסכון בכוח.

יחידות העוצבה המוטסת

היחידות העיקריות של העוצבה בקבוצת הארמיות צפון של ברית נאט"ו (NORTHAG) יהיו החטיבות המוטסות הבריטיות והחטיבות הגרמניות, הכפופות כבר למפקדה זו, בתוספת מסוקי התובלה והמסוקים החמושים, ההכרחיים להקנות להן ניידות. בלגיה והולנד יכולות לספק כמה מסוקי סיור קלים, ורגימנט הקומנדו המוצנח הבלגי הוא מקור מועיל לח"ר מוטסת נוסף. גדוד מסוקי אפאצ'י של כוחות היבשה האמריקניים יגביר במידה

תרשים 5: דיוויזיה מוטסת בקבוצת הארמיות צפון בנאט"ו



התפיסה של דיוויזיה רב-לאומית מוטסת בקבוצת הארמיות הצפונית של נאט"ו צריכה לשמש מסגרת לקראת העתיד, שבה ניתן יהיה לשבץ אמצעים נוספים. חיוני לפעול לקראת תכנית כוללת של נאט"ו, ולא למען יעדים לאומיים צרים. ליזמה כזו יש גם צדדים פוליטיים חיוביים, מפני שהיא מבליטה את שיתוף הפעולה האנגלו-גרמני בצורה המעשית ביותר. דיוויזיה זו תהווה את הרקע המתאים ביותר לפתרון בעיות בין-דוקטרינריות ושל שילוב ציוד מסוגים שונים. ראוי לציין, כי רדיוס הפעולה של הכוחות המוטסים מאפשר להם לפעול לא רק בכל גזרתו של קורפוס, אלא גם בכל הגזרה של קבוצת הארמיות ושל הזירה כולה.

במבט קדימה

כוחות היבשה חייבים להכיר בעובדה, כי הניידות והגמישות של המסוק הם האמצעים, שבעזרתם מנהלת החטיבה המוטסת את תמרונה המבצעי. המסוקים דרושים לחטיבה המוטסת כמו שהטנקים והגנ"מים דרושים לחטיבה המשורינית, והצעותינו מבוססות על פילוסופיה זו; יישומן ישפר את היכולת המוטסת שלנו, המתפתחת. במהלך המחקר שערכנו, היתה לנו הזדמנות להשוות את הדוקטרינה הבריטית הנוכחית בנוגע לכוחות מוטסים, עם הדוקטרינה הצרפתית, עם הדוקטרינה הגרמנית, עם הדוקטרינה האמריקנית וינם הדוקטרינה הסובייטית. התרשמנו, כי בתקופה הקצרה, שבה היא קיימת, הפגינה חטיבה 6 את ערכו של כוח מוטס בגזרה המרכזית של נאט"ו. כן התרשמנו מהתפיסות של הצבא הגרמני בנוגע לעתיד הכוחות המוטסים, שלפיהן יהיו הכוחות המוטסים משולבים בקביעות עם מסוקים חמושים, עם מסוקי תובלה ועם מסוקים לסיוע קרבי.

אין אנו יכולים להרשות לעצמנו לפגר מאחור, ודרושה לנו תפיסה משולבת לכוחות היבשה ולחיל האוויר בנוגע ללוחמה מוטסת. יש לראות את ייעוד לוחמה זו בהבאת עוצמה קרבית למגע מהיר עם האויב, בתנועה באוויר של כוח, המסוגל לנהל קרב משולב באוויר, מן האוויר ועל הקרקע – עצמאית והן בסיוע לכוחות יבשתיים קונוונציונליים. גישה כזו מחייבת כוחות לוחמים וכוחות מסייעים משולבים, שיאורגנו לניצול הניידות של המסוק, גמישותו ועוצמת האש שלו. הפעלה מרוכזת של כוח גדול, המסתייע בכוח אווירי, תשיג הכרעה. עלינו לנצל את הממד השלישי כדי להשיג יתרון בתנועה, לחדור אל החוגים, שבהם מתקבלות ההחלטות אצל האויב, בשינוי מהיר של המאמץ העיקרי שלנו, במהירות גדולה יותר משיש ביכולתו להגיב. כוחות מוטסים מסוגלים לעשות זאת ברמה המערכתית במהירות רבה יותר מאשר עוצבות משורינות.

אם ברצוננו לנצל את התכונות הללו, על המפקדים בכל הרמות לחשוב במהירות רבה ביותר, ולהכין תכניות, שניתן לבצען על-ידי כוחות הנעים במהירויות מערכתיות וטקטיות גבוהות פי חמישה מן המהירויות של עוצבות

יש צורך במפקדת דיוויזיה, שתוכל לפקד על שתי החטיבות ועל טייסות המסוקים. הדיוויזיה צריכה להיות מסוגלת לפעול תחת פיקוד של קורפוס מקבוצת הארמיות הצפונית, ישירות תחת פיקוד המפקדה הצפונית עצמה, או בשיתוף-פעולה עם חטיבות סער אוויריות אמריקניות, או עם הדיוויזיה המוטסת הצרפתית. כן היא צריכה להיות מסוגלת לקבל ת"פ חטיבות משורינות, או חטיבות ח"ר. יש צורך במטה משותף לתכנון הסיוע הקרבי והתחזוקתי בשילוב עם העוצבה המארחת. אילו היו הדיוויזיה והיחידות המרכיבות אותה מתוכננות מלכתחילה למבצעים בכל הגזרה של קבוצת הארמיות, אפשר היה לצמצם רבות מבעיות התחזוקה, הנובעות מפעולה בגזרות של כמה קורפוסים. מפקדת הדיוויזיה צריכה לשקף את האופי הרב-לאומי ואת הזרות המשולבות של העוצבה. המצב האידיאלי הוא שהדיוויזיה תמומן על-ידי נאט"ו, אך זו יכולה להיות, לדעתנו, משימה חלופית למפקד ולמטה של דיוויזיית הח"ר 2.

חשוב לא למעט בערכן של הבעיות, הכרוכות בגיבוש עוצבה כזו. יש להשתמש בדמיון על מנת לבחון מבנה ארגוני חדש, תפיסות מבצעיות חדשות וטקטיקה חדשה. הכוח האווירי של נאט"ו משולב כבר עתה ברמה רב-לאומית במפקדת חיל האוויר הטקטי, אבל רוב כוחות היבשה מרוכזים עדיין בקורפוסים על בסיס לאומי. את הכוחות המוטסים יש להפעיל במקום, שבו הם משתלמים ביותר: בצורה מרוכזת, וברמה המערכתית של המלחמה.

סיוע כבד לכוחות מוטסים קלים יובא על-ידי מסוקי הכוח הקל בשלבים הראשוניים של הקרב.





משוריניות. מוטב להקדים ולהתמודד עם האתגר, שבפיקוד על עוצבה מוטסת, שיש לה מן המשותף עם יחידה של חיל אוויר לא פחות משיש לה משותף עם עוצבה יבשתית. יהיה צורך להדריך את כל כוחות היבשה בלוחמה ממוכנת-אווירית (Air-Mechanized).

אל יופתע הקורא מכך שאנו מצדדים בדעות של גנרל ד"ר פון זנגר אונד אטרלין המנוח, שלפיהן יש לרכז את כל האמצעים המוטסים ברמה המערכתית, ולהפעילם לא לשם שיפור התכליתיות של הזרועות ושל העוצבות הקיימות, אלא עצמאית, כדי ליצור ממדים מבצעיים חדשים. אם הפוטנציאל של הכוחות המוטסים יבוצב, בגלל סיפוחם לעוצבות קונוונציונליות בעלות ניידות מערכתית מוגבלת, נחזור על השגיאות, שעשו השמרנים בצבא הבריטי בשנות העשרים ובשנות השלושים, אשר ניסו להגביל את ניידות הטנק בהתאם לניידות של חיל הרגלים ושל הסוס.

אין ספק, תקום התנגדות לשינויים בגלל שמרנות טבעית ובגלל שהשינויים כרוכים בהוצאות. יש להניח, כי בעלי אינטרסים מוקנים רבים ימצאו להם נושאים משותפים כדי להתנגד לפיתוח כוחות מוטסים לאומיים ורב-לאומיים גם יחד. ראוי לציין, כי צבאות לאומיים נוטים לאמץ באירצון רב התפתחויות טכניות, המשתלמות רק ברמות מעל קורפוס. אין זה הופך את ההתפתחויות הללו לחשובות פחות. עבור כל הפיתוחים

(סוף בעמוד 42)

למעלה: הכוחות המוטסים הבריטיים משתמשים במסוקי תובלה לינקס. למטה: הכוח העיקרי של הכוח לתגובה מהירה של נאט"ו הנו קורפוס רב-לאומי, שיש בו דיוויזיות שריון וכוחות מוטסים קלים.



מבנה גדוד סדיר חיר"ם

סא"ל ש'*

ובתעסוקה מבצעית פוגעת בהכנת הגדוד למלחמה; ויתירה מזאת, היא יוצרת דפוסי עבודה, שיגבו מחיר כבד בשעת מבחן אמת. צה"ל – המתמודד זו השנה החמישית באינתיפדה, המחליפה צורות, וצועד בשנה זו לממש את התכנית הרב-שנתית – מטיל על יחידותיו להתמודד עם סביבה משתנה. רוב השינויים הנם תהליכים המצטברים – דוגמת האינתיפדה – ומקצתם מיידים, הנגזרים מהתכנית הרב-שנתית – דוגמת ההתכנסות לתקנים.

השינויים הללו יוצרים את הצורך במבדק ארגוני ליחידות השונות – דהיינו, בדיקת התאמתו של המבנה הארגוני לנוכח מטרות הארגון, איוש התפקידים בו וסביבתו. המאמר עוסק בגדוד צנחנים (חיר"ם), המייצג אחת מיחידות-הקצה הלוחמות במערך הסדיר, ובודק את מידת ההלימה בין משתנה הסביבה ובין המבנה הארגוני של הגדוד, כתנאי לאיכות גבוהה בביצועיו.

שלבי המבדק הארגוני יהיו:

1. יוגדרו המבנה הארגוני והסביבה, ויוצגו כלים לניתוחם;
2. יוצגו ייעוד הגדוד, תפקידיו ועץ המבנה שלו;
3. תנוחת הסביבה הארגונית הנורמטיבית, ויושוו המבנה הנגזר והמבנה המוגדר בצה"ל;
4. יוצגו השינויים העיקריים בסביבה בשנים האחרונות, ותיבחן מחדש ההלימה בין המבנה המוגדר לבין הסביבה;
5. יוצגו המלצות בסיכום.

המבנה הארגוני הפורמלי של גדוד חיר"ס סדיר מחויב בהנחת עבודה של פעילות בסביבה בעלת ודאות גבוהה יחסית, וזאת במסגרת החטיבה. השינויים בסביבה התפעולית של הגדוד, בעיקר בשנתיים האחרונות, יצרו סביבה בעלת אי-ודאות גבוהה, והדבר הכריח ליצור פונקציות רבות של תיאום, שתפקידן להעביר מידע ואמצעים בין הסביבה לפלוגות. הצרכים הללו השטיחו את פירמידת הגדוד כיוון שפירקו בפועל את פלוגת המפקדה, והפכו לחבר קצינים עוזרים, הכפופים ישירות למפקד הגדוד ואף לסגנו.

בשל התהליך הזה של התאמה לסביבה על הגדוד לשלם את מחיר התיאום במעגלי-עבודה קצרים בין כמות גדולה של פונקציות תיאום מעבר למוטת השליטה האנושית של המג"ד. הדבר מביא לביצוע באיכות נמוכה, ולעתים – אף במחיר דמים.

מתן אישור מלא להתאמה זו לא יביא לאיכות גבוהה בביצוע משום מוטת השליטה האנושית, המוגבלת במעגלי העבודה הקצרים, שבהם נדרש הגדוד לבצע את משימותיו. יש פיצול פלוגת המפקדה – לגורם אג"מי בפיקוד קמב"ץ ולגורם תחזוקתי בפיקוד מ"פ המפקדה – הנו צעד נכון בהתאמת הגדוד לסביבתו התפעולית עכשיו.

בעיקר, יש לחפש דרכים להגברת הוודאות בסביבת הגדוד על-ידי האחדת האחריות לבניין הכוח ולהפעלתו בידי גורם אחד ועל-ידי התאמת המשימות, המוטלות על הגדוד, למשאביו. מציאות זו של שגרה באימונים

* סגן מפקד החטיבה הסדירה של הצנחנים.

בצה"ל נוכח סביבתו בשנת 1992

מהו מבנה ארגוני?

דאפט' הגדיר מבנה ארגוני כדפוס של אינטראקציות ושל תיאום, הקושר את הטכנולוגיה, את המשימות ואת האנשים בארגון, על מנת להבטיח את השגת מטרותיו. מכאן נגזרות שתי מטרות עיקריות למבנה הארגוני: יכולת להשיג מידע ולהעבירו לתוך הארגון ובתוכו על-מנת להפחית את רמת אי-הוודאות בקבלת ההחלטות של המנהלים בדרגים השונים; והשגת אינטגרציה של ההתנהגות הארגונית לאורך כל חלקי הארגון על-ידי תיאום.

נבחין בשלושה ממדים של המבנה הארגוני:

1. **מטה וקו** – הממד הזה מתייחס לשאלה, מי מבצע את העיקר בארגון ומי תומך בו? ובמילים אחרות, מי מייצר בפועל את התפוקה העיקרית של הארגון ומי מסייע לו.
2. **צורות מבנה** – הממד הזה מתייחס לשאלה כיצד מאורגנות יחידות הקו. הספרות הרלוונטית מציגה שני מבנים עיקריים. **המבנה הפונקציונלי** מתאפיין בפעילות ארגונית, המקובצת יחד לפי הפונקציה לאורך הארגון כולו; דהיינו, האנשים והפעילות מקובצים לפי משאבים, כל מחלקה בארגון מספקת משאב מסוים לטובת הארגון כולו. **המבנה החטיבתי** מתאפיין בהקצאת עובדים לפי התפוקות הארגוניות. לכל תוצר/תפוקה מרכזיים יש כל הפונקציות הנחוצות בתוך מבנה מחלקתי.
- לשני המבנים הטהורים הללו יתרונות וחסרות הפוכים, המתקזזים בהתאמה. בין הארגונים נמצא, כמובן, מבנים מעורבים, שמידת המינון של כל מרכיב (משני הסוגים הטהורים, שהוצגו) בהם נקבעת לפי השוואת עלות התיאום של המבנה הפונקציונלי מול עלות הכפילות של מבנה החטיבתי.
3. **מכאניזם פנימי של היחידה** – הממד הזה מתייחס לאופי היחסים בתוך היחידה, ומתחלק לשני סוגים: מבנה מכאניסטי, המתאפיין בפורמליזציה מרובה, בריכוזיות ובמעט תפקידי תיאום; ומבנה אורגני, המתאפיין באיפורמליות, בביזור ובהאצלת סמכויות.

מה הסביבה?

סביבה מוגדרת כסך כל היסודות, הקיימים מחוץ לגבולות הארגון, ולהם פוטנציאל להשפיע על הארגון כולו, או על חלק ממנו. השאלה המהותית ביחסי ארגון-סביבה נוגעת ליכולת הארגון לדעת מה יקרה בעתיד. הדגש אינו על השאלה, האם יחולו שינויים בסביבה, כיוון שאלה יכולים לקרות בדפוס קבוע, שמעניק ודאות; אלא, מה אופי השינויים הללו.

אחת הטכניקות – שהציגו כץ וקאהן? – לקביעת רמת אי-הוודאות בסביבה מחלקת את הסביבה לחמש קבוצות של גורמים סביבתיים:

- א. חברתיים-תרבותיים – עוסקים בערכי הסביבה ובבסיס הלגיטימציה לארגון.
 - ב. פוליטיים – עוסקים בחוקים, בנורמות ובנהלים.
 - ג. כלכליים – עוסקים בשווקים, במקורות ובמוצרים.
 - ד. טכנולוגיים – עוסקים במדע ובידע.
 - ה. פיסיים – עוסקים במקום גיאוגרפי ובאקולוגיה.
- כל קבוצה כזו של גורמים נבחנת לפי ארבעה ממדים:
- א. געש מול יציבות – האם הגורמים משתנים באקראי, או באופן יציב.
 - ב. אחידות מול שונות – האם הגורמים אחידים בהשפעתם, או יש שונות רבה ביניהם.
 - ג. ארגון מול אקראיות – האם הגורמים מאורגנים בהשפעתם, או שהשפעתם אקראית.
 - ד. שפע מול מחסור – האם קיים שפע בגורמים המשפיעים הללו, או שמא יש מחסור בהם.
- סיכום בחינת חמש הקבוצות בארבעת הממדים בשקלול יחסי יעניק לנו את מידת אי-הוודאות בסביבה, המתנה את יכולת הארגון לחזות את העתיד כדי, שיוכל לקיים דפוס של פעילות הדירה (חוזרת ונשנית).

גדוד חיר"ם –

ייעוד, תפקידים ועץ מבנה

ייעוד הגדוד – להיות יחידה לוחמת ללחימת חיר"ם במסגרת חטיבת חיר"ם – ותפקידיו:

- א. לפעול בצורות הקרב השונות בהפעלה רגלית, רכובה ומוצנחת.
- ב. להשמיד אויב, לכבוש שטחים, ולהחזיקם.
- ג. לבצע פעולות מיוחדות בעורף האויב.
- ד. לבצע פעולות ביטחון שוטף ואימונים בהתאם לצרכים.

סביבת הגדוד

את הניתוח הפרטני (שמסביבות ברורות, יקצר מלהקיפו כאן) ניתן לסכם כך:

היסוד החברתי-תרבותי – הגדוד, כצה"ל כולו, נהנה מלגיטימציה בחברה הישראלית, המושתתת על ערך הביטחון יותר מעל כל ערך אחר. הגורמים, שהגדוד מקיים עמם יחסי גומלין, קבועים, מאורגנים ומקרינים את אותם ערכים ונורמות משותפים בשפע רב יחסית. משמע, מעמדו של הצבא, התנדבות ליחידות הלוחמות ותדמית איש הקבע יישמרו בוודאות גבוהה יחסית.

היסוד הפוליטי – חוק שירות חובה (במישור החיצוני), פקודות מטכ"ל, נהלים והוראות, המקיפים את כל תחומי הפעילויות והחיים במערכת הצבאית, מבטיחים את הוודאות בהקצאת משאבי־אנוש ובניהול היחידות, לרבות הגדוד, באופן אחיד ומחייב.

היסוד הכלכלי – תקציב הביטחון, בכלל, והקצאת משאבים לגדוד, בפרט, תוכננו להיות מעוגנים ויציבים, בסופו של דבר, בסיכום כל תהליך הקצאה. ברמות הנמוכות, שהגדוד נמנה עמן, הקצאת משאבי־אנוש, ציוד ומתקנים אמורה להיות קבועה ומתוקצבת לפי תקנים ברורים. לצמצום בתקציבי צה"ל השפעה בלתי־מבוטלת

על סך המשאבים, העומדים לרשות הגדוד. היסוד הטכנולוגי – התהליך הארוך, המאפיין הצטיידות באמצעי־לחימה חדשים, או פיתוח תורת לחימה חדשה, מעניק ודאות מרובה לאופי האימון, לדגשי ההערכה, ולהישגים, הנדרשים מהגדוד, ולמיומנותו באמצעי־לחימתו. אם כי חוסר היכולת לוותר על אמצעי־לחימה ישנים מעמיס לעתים באופן בלתי־נסבל את מגוון תחומי הפעילות.

היסוד הפיסי – הניידות הגבוהה, הוורסטליות במשימות הגדוד, שטחי האימון המשתנים והכוננות להפעלה משפיעים יותר מכל גורם אחר על יכולת הגדוד לצפות בוודאות סבירה את העתיד, ולהתוות תכניות לפעולה.

לסיכום, ניתן לומר, כי הגדוד מתאפיין בדרך כלל בסביבה, שמרבית גורמיה יציבים ומאורגנים, אך לגורמים הפיסיים יכולת מכרעת לשנות את המצב הזה במהירות רבה. מכאן נגדיר את סביבת הגדוד כבעלת אי־ודאות בינונית.

המבנה הנגזר והמבנה המוגדר

נשווה בין המבנה הנגזר לבין המבנה המוגדר – לפי שלושת הממדים שצוינו בתחילה: קו ומטה – נצפה למצוא בגדוד מרכז טכני יציב, הדואג להכשרת הלוחמים ברציפות ובאחידות לפי נושאי הלחימה. ואכן, קיום פלוגות הקו הרובאיות, המהוות את לבת הגדוד בהכשרת החיילים ובביצוע משימותיו עונה על נגזרת זו. את המטה נצפה לראות מאורגן במחלקות קטנות, שעיקרן תמיכה טכנית ורציפה בפלוגות הרובאיות, אך לא

גדוד חיר'ם הוא יחידה מוכוננת־אמצעי־לחימה



שלהם, אינם עוסקים בתיאום, אלא בתמיכה מקצועית בפלוגות הלוחמות.

שינויים בסביבה הלימת המבנה הארגוני

התהליכים המרכזיים, המאפיינים תקופה זו, הם: התכנית הרב-שנתית הנה התשובה של מקבלי החלטות בצה"ל לדילמה מרכזית – מציאת איזון בין בניין הכוח באוריינטציה עתידית (במשמעויות של פיתוח, של הצטיינות, של הקמת יחידות, של פיתוח תורת-לחימה חדשה וכו') לבין מוכנות והכנת הכוח למלחמה עכשווית (במשמעויות של רכש מהמדף, של אימונים מוגברים, של עיבוי ושמירת יחידות וכדו'). צה"ל, הרואה את המלחמה כרחוקה מפתחנו, בנה את התכנית הרב-שנתית באוריינטציה עתידית, המקצה את המשאבים להתעצמות יותר מאשר למוכנות – גם בהנחה ריאלית, כי החלטה זו תואמת את המצב המדיני-צבאי, הרי שלמינונה על גבי הרצף יש השפעות כבדות מאוד על רמת הגדוד.

בשנתה החמישית מסומנת האינתיפדה בבירור על-ידי תהליך, שהחל בשנתיים האחרונות, והוא המעבר מהפגנות המוניות לפעילות-חבלנית-עיונית ממוקדת (הגרעין הקשה). השינוי הזה חייב לאפשר לצה"ל להפעיל סלקטיוויות כוח נקודתי, בהתאם לעדכונים התכופים של הוראות פתיחה באש, דבר הנושא פירותיו.

השינוי הזה גובה מחיר מצה"ל בכך שהוא מחייב הפעלת מסגרות איכותיות קבועות בשונה מהפעלת הכוחות הרבים בתחילתה של האינתיפדה, מסגרות המחייבות הכשרה ייחודית וארוכה והתבססות על מערך מודיעיני מחודד יותר. יחד עם זאת, כמות התעסוקה המבצעית בשטחים, המוטלת על היחידות הרגילות (גדודים), לא קטנה דראסטית במידה, שהיתה יכולה לאזן את המחיר.

לפיכך, ההשלכות של האינתיפדה מתרכזות בביטויים האלה:

- א. ביצוע תעסוקה מבצעית בהיקף של כמה חודשים בשנה (כולל תעסוקה מבצעית ב"קו הסגור").
- ב. ביצוע אימונים תוך כדי תעסוקה מבצעית.
- ג. ביצוע הרבה תעסוקה מבצעית אקראית.
- ד. כמענה לצרכי השעה, נבנות הרבה יחידות, העולות לנגוס באיכות החיילים המגיעים לסוף ההכשרה, ובכמותם.
- ה. שאיבת קצינים בדרגת סא"ל לתפקידים שונים.
- ו. יצירת מרחב תפקידים גדול (אוגדת אזור יהודה ושומרון).

אחד התהליכים, המאפיינים את השנה האחרונה, הוא התאמת המצבות לתקנים. מגמה זו, שכוונתה חיובית הביאה ליחידות-הקצה תוצאות הפוכות, שעיקרן הוא התכנסות לתקנים. היחידות הללו, שהמציאות התפעולית הביאה להכרה של הפיקוד בצרכיהן מעבר לתקנים המוכרים, מצאו עצמן מסירות את חגורות האמצעים

כמחלקות, המספקות משאב נפרד ושקול-ערך לתפוקת הפלוגות הרובאיות. ואכן, יש בהגדרת הייעוד של מפקדת הגדוד (לעזור למג"ד בנוהל הקרב ובניהול הקרב, ולקבל החלטות. במלים אחרות, להיות קצינים עוזרים, המקילים על המג"ד לרכז את הקשר עם הפלוגות ועם החטיבה, ולנהלו.) כדי להצביע על ההלימה הנדרשת.

המבנה הזה מתיישב גם עם מאפיין היחידה, המוגדר על-ידי אג"ם כיחידה, הפועלת בלחימה כאשר כל גופי המשנה שלה, אורבם, נמצאים ברזמנית בשליטה ישירה של המפקדה. מסיבה זו, ובשל קוצר משך זמן התגובה בלחימת היחידה, אין ניהולה המבצעי דורש (או מאפשר) עבודת מטה. המטה היחידתי אינו מטה ממש – יחידת-משנה לפיקוד ולשליטה – אלא חבר עוזרים אישיים למפקד.

צורות המבנה – בממד הזה יש לבחון את מידת היכולת של הגדוד להפיק לבדו תפוקה אחת שלמה ביחידת זמן אחת. במלים אחרות, מה מידת תלותו ברמה הממונה לביצוע תפקידיו? מראש ניתן לומר, כי לא היה בכוונת אג"ת להעניק יכולת כזו לגדוד, לחטיבה ואפילו לאוגדה, המהווה עוצבת יסוד. מבנה צה"ל הוא מבנה פונקציונלי-זרועי, וביצוע כל משימה, המוטלת על כוחות השדה, המהווים את הגורם העיקרי בצה"ל, הקובע את תוצאות המלחמה, מחייב תיאום בין-זרועי. גם בקרב כוחות השדה ניתן לזהות רק בקרב האוגדה ובחטיבה את היכולת לבצע קרב משולב רב-חילי. הגדוד – שבייעודו מוגדר לפעול במסגרת חטיבת חיר"ם – חסר יכולת זו. ניתן לבחון את הגדוד לפי הגדרת אג"ם/מה"ד, כיחידה מוכוונת-אמצעי-לחימה – בניגוד לעוצבה, המוכוונת-טקטית. לפיכך, מוכוונים מבנה גדוד חיר"ם וארגונו על-ידי תכונות אמצעי-הלחימה שבו. ואכן, הפלוגות הרובאיות, הנתמכות על-ידי הפלוגה המסייעת ועל-ידי פלוגת המפקדה (וכולן נמצאות תחת השליטה הישירה של המג"ד) מאפשרות לבטא את המרכיב הראשוני במערך החיר"ד:

1. החייל ונשקו האישי.
 2. נשק נוסף דוגמת מקלע נ"ט צוותי.
 3. רק"ם ייעודי לתובלה וללחימה (נגמ"ש M113).
- מכאניזם פנימי של היחידות** – בשל היציבות היחסית של מרבית הגורמים בסביבה נצפה למצוא את הדגש על התהליכים הפנימיים בתוך הגדוד. בשל השאיפה לבדוד את הפלוגות (המרכז הטכני) מהסביבה, נרצה לו אותן פועלות במבנה מכאניסטי בעוד מחלקות ה"מטה" (קצינים עוזרים), המהוות את יחידות הקישור לחטיבה, יהיו בעלי מכאניזם אורגני יותר. המבנה הזה יאפשר לפלוגות להתעסק ברציפות במשימותיהן בשגרה ובפעילות מבצעית בשעה שהקצינים העוזרים מבצעים את עבודתם ליד המג"ד, ואינם מנהלים עבודת מטה.
- לסיכום, הגדוד, הנדרש לתפוקה עיקרית בנקודת זמן אחת, בנוי בעיקרו מפלוגות רובאיות, המהוות את לבת הגדוד ואת המרכז הטכני, המספק את התפוקות הנדרשות; וככזה הנו בעל מנגנון פעולה פנימי מכאניסטי בעיקרו. כמו כן, הקצינים העוזרים ומחלקות ה"מטה" הקטנות

העל-תקנים,, שהיו מעין בולמי-זעזועים לשינויים התכופים בפעילותן. התהליך התבטא, בין היתר, בשחזור רס"פים משירות הקבע.

פתיחת המערכת הצבאית לביקורת ציבורית בדגש על התקשורתיות, בתוספת תופעות-לוואי אחרות – דוגמת פתיחת שערי היחידות בפני הורי החיילים – הביאו לרגישות-יתר של מקבלי ההחלטות ולתוספת רבה ומחמירה של הוראות מבלי לקזז, או לשנות, הוראות קודמות ומבלי להעניק זמן וכוח-אדם לטפל בהן. הדבר יצר עומס רב מדי על הרמות הנמוכות (גדוד, יחידה חטיבתית), ומביא לעתים להעדיף הוראות לביצוע על פני היכולת הארגונית. כך תיאום שטחי אימונים/ניוטים נעשה על-ידי קצין בלבד; אישור נסיעת לילה – על-ידי אל"מ בלבד; אישור נסיעה משעה 1700 – על-ידי סא"ל בלבד.

בעניין ההחמרה ותוספת ההוראות איני מוצא פסול, כשלעצמו. פסול בעיניי עודף הוראות מבלי לבדוק האם יכול הגדוד לבצען באיכות גבוהה.

להקמת המפח"ש היו בזמנו סיבות רבות ומגוונות, שאין זה המקום לפרטן. חיזוק המפח"ש על-ידי הרחבת סמכויותיה בשנתיים האחרונות יצר כמה תופעות, המשפיעות מאוד על רמת הגדוד. בין התופעות הללו אמנה פיצול ארגוני ותפיסתי בין האחריות לבניין הכוח לבין האחריות להפעלתו בין שני גופים מקבילים – מפח"ש והפיקוד המרחבי – שמביא לעתים קרובות לקביעת משימות שונות לאותן יחידות. כמו כן, נוצרה איתאמות בין גרפי ההכשרות, ובינם לבין גרף הפעילות המבצעית, ואיתאמות בין מסלול הלוחם לבין תכנון סדרה-הכוחות ובנייתו. עוד נוצר סרבול בהקצאת האמצעים על-ידי הכנסת תחנה נוספת בין המטכ"ל לגדוד, כשאין שינוי במרווח הזמן המוקצה לחטיבה/גדוד לקבלתם. כמו כן מבצעים השתלמויות מקצועיות המוניות, שאינן תואמות את גרף הפעילות החטיבתית, ומסרסות את המערכות המקצועיות בגדוד ובחטיבה.

השינויים הללו מערערים את עקרונות הארגון המבני של הגדוד, ונוגדים אותם בנקודות הללו:

1. מהיות היחידה מוכוננת-אמצעי-לחימה, נדרשים המפקדים למומחיות ולמיומנות בהכרת האמצעים והטכניקות לתפעולם ולהפעלתם. העברת מרבית ההכשרה לגופים ייעודיים פוגעת ביכולת נדרשת זו של המפקדים בעיקר לביצוע שלושת תפקידיהם הראשוניים.
2. הפיצול הרב בתעסוקה המבצעית באינתיפדה – לרמת הפלוגה ולרמת המחלקה – אינו מתיישב עם העיקרון של צה"ל לגבי רמת הגדוד, שקובע, כי "מן ההכרח שכל מכלול האמצעים העיקריים יהיה מאורגן, גם ברגיעה, במסגרת קבועה, שאינה קטנה מגדוד – כדי לשמר ולטפח [את] הכישורים ו[את] המומחיות הטכניים והטכנרטקטיים בתפעול האמצעים הייחודיים".
3. הפיזור הגיאוגרפי בתעסוקה מבצעית, ובעיקר ביצוע

האימונים תוך כדי תעסוקה מבצעית, בשליטת הגדוד ובאחריותו, אינם מתיישבים עם המאפיין, הגורס, כי המטה היחידתי (בגדוד) אינו מטה של ממש, אלא חבר של עוזרים אישיים למג"ד. המטה הזה מהווה ביסודו רק כלי-עזר וכלי-קישור, ועליו להפוך ללא הכשרה וללא אמצעים למטה של ממש למימוש האימונים, או להבאת אמצעים, הדרושים לביצוע התעסוקה המבצעית על-ידי הפלוגות.

4. רכש אמצעי-לחימה רבים וההצטיידות בהם ללא מתן זמן מספיק להכשרה עלול לערער את יכולת המרכיבים בגדוד להביא לביטוי מבצעי מרבי את אמצעי-הלחימה שברשותם. הדבר בולט לאור העובדה, שהגדוד הוא מסגרת מוכוננת-אמצעי-לחימה.

5. פגיעה בכושר של מפקדת החטיבה להקצות אמצעים מריכוזים על-תקניים בחטיבה, שהוכרו עד יום לצורך אימונים ולסבב טכני, יוצרת ב"מטה" הגדוד קצינים מתאמים רבים, העוסקים בהבאת המשאבים לגדוד – במקום בתמיכה מקצועית בפלוגות (המרכז הטכני).

6. הפעילות האקראית בתעסוקה המבצעית, הניידות הרבה ועודף המטלות מפרקים את פלוגת המפקדה לחבר של קצינים עוזרים, הכפופים ישירות למג"ד, כדי לקצר את זמן התגובה של הגדוד לאירועים. כפיפות זו, הנוגדת את הנחת-היסוד בדבר מגבלות מוטת השליטה האנושית, יוצרת איך-ספור תקלות תיאום.

7. יחידות צורך השעה נוגסות באיכות משאבי-האנוש בגדוד, פוגעות במרחב פוטנציאל גידול הקצונה, ומורידות את האיכות האנושית של הגדוד. אמנם הן מהוות "פיצוי" לחוסר זמן ולחוסר אמצעים לביצוע אימונים, המהווים תנאי לביצוע באיכות גבוהה.

8. צמצום האמצעים העל-תקניים, שקיומם מבטא את עלות הכפילות, והסרבול בתיאום לפי התקנות החדשות מחייבים את מטה החטיבה ואת מטה הגדוד לתיאום מרבי לאימונים של כמות האמצעים, המתקנת למלחמה. משימה זו טומנת בחבה עלויות כבדות בתיאום בסביבה אירודאית שכזו, הפוגעת ביכולת לבצע באיכות גבוהה, וגובה לעתים קרובות מחיר דמים באירועי בטיחות.

9. עודף משימות התיאום הגדודיות בתוספת סירוס המערכות המקצועיות גוזלים מהמטה הגדודי את היכולת למלא את תפקידו בתחום התמיכה המקצועית באימוני הפלוגות.

סיכום

סביבה משתנה זו, שבה פועל הגדוד, שונה מהסביבה, שגזרה את המבנה הארגוני המוגדר. היא מפתה לבצע שינויים משניים, שעיקרם הגדלת פונקציות התיאום בגדוד עד השקתן למעמד קצין מטה בחטיבה. השינוי



למעבר מנושא לנושא, או מרמה לרמה בתחום האימון. רוב יעדי הרמה הכפיפה ייגזרו מיעדים של הרמה הממונה עליה. היעדים העצמיים של הרמה הכפיפה ייבדקו, ויאושרו בתנאי שיתאימו ליכולת היחידה לבצע זאת בזמנה ובאמצעיה. יחד עם זאת, יש להבטיח מרחב עשייה ומרחב השפעה ממישיים לרמה הכפיפה. יש להבטיח מעגלי זמן מתואמים לדרישת אמצעים ולהספקתם לפעילויות היחידה ולאמוניה. לדוגמה – דרישת אמצעים לאימון מרוכז תוגש לא יאחר מחודשיים לפני תחילתו (מותנה בקיבוע הגורמים, המשפיעים על אימון היחידה, על-ידי הרמות הממונות).

הכנסת אמצעי-לחימה חדשים תחייב הוצאה של אמצעי הלחימה הישנים מהיחידות והקצאת זמן מוגדר לקליטת האמצעים החדשים.

יצירת מאגר פיקודי של אמצעים לאימונים, שהקצאתו מותנית ברמת השינויים, שמכתב הפיקוד המרחבי ליחידות. לדוגמה – "הקפצת" גודד בשבוע ניווטים תחייב את הפיקוד להקצות לגודד מצפנים ומכשירי-קשר לביצוע הניווטים בלוח-הזמנים, שיקבע הגודד.

ניתן להרחיב עוד בתחום הזה. אסתפק בקביעת כלל – הטלת משימות בלוחות-זמנים משתנים מחייבת את הרמה הממונה להקצות את המשאבים ההולמים לביצוע המשימה באיכות הנדרשת. אי מתן האמצעים הללו במבנה הארגוני הנוכחי מביא במקרה הטוב ל"העדפת" מטרות – לפי שיקולי הרמה הנמוכה, ולא לפי סדר העדיפויות של צה"ל. במקרה הגרוע יותר מבוצעות המשימות בשטחיות רדודה, המלווה מדי פעם במחיר דמים של אירועי בטיחות – משום, שגם ההוראות הללו, שנכתבו בדם, נכנסות למעגל "העדפת המטרות" של המבצע לפי יכולתו ולפי הבנתו.

להמלצות הללו יש השלכות לכלל המערך ביחידות השדה, לרמת החטיבה ולרמת האוגדה. החטיבה והאוגדה גם יחד מתמודדות באותה סביבה חדשה, שהגודד מתמודד עמה ביתר-חריפות.

הערות

1. Daffit L., *Organization Theory and Design*, 1986
2. Katz, P. and R. L. Kahn (1978) *The Social Psychology of Organization*, New York: John Wiley, Chap. V.
3. אג"ם/מה"ד, עקרונות הארגון בצה"ל, נובמבר 1990.

הזה שגוי בשל יצירת גופי מטה, שעבודתם גוזלת זמן, הנחוץ כל כך ליחידה ברמת הגדוד, המחויבת להגיב במעגל פעולה קצר בניהול הקרב.

לאור המסקנה, כי השינויים בסביבה, אכן, מערערים את יכולת הגדוד להגיע לאיכות גבוהה בביצועיו, יש לבחון ייחודית פתרון על-ידי שינוי הסביבה הארגונית בגדוד דווקא. זו נתונה להחלטות הפיקוד הבכיר בצה"ל יותר מאשר התאמה דראסטית של המבנה הארגוני לסביבה העכשווית של הגדוד.

המלצות

לציר המרכזי, שהנו, להערכת, איחוד האחריות לבניין הכוח ולהפעלתו לגוף אחד (זרוע יבשה). יש להתאים את היקף המשימות, המוטלות על הגדוד, להיקף משאביו. כמו כן, יש לפרוס את ההתעצמות, כדי להגביר את זמן האימון ואת האמצעים, המוקדשים לו (גם על חשבון תקציב מוגדל לימי מילואים).

יש לתגבר איכותית וכמותית את היחידות הללו על חשבון יחידות, שהוקמו לצורך השעה. יש לפתור את המחסור, שנוצר בפעילות באינתיפדה, על-ידי תגבור יחידות חטיבתיות באנשים ובזמן אימון לביצועים ורסטיליים (למלחמה ולפעילות מיוחדת בשטחים).

יש לשנות את תקני הגדוד.

ניתן גם לתת כמה דוגמאות פרטניות ליישום ההמלצות הללו תוך מגמה להקטין את רמת אי-הוודאות בסביבת הגדוד. למשל, מפקד אחד יקבע סדר כוחות ולוחות-זמנים לפעילות מבצעית של יחידה וגם את התגבורת במנת הגיוס, את היקף ההכשרות ואת לוחות-הזמנים לביצוען. כמו כן, יש לקבוע לוחות-זמנים לאירועים לפי תקופות ולפי המדרג של המתכנן. הפיקוד המרחבי יקבע לוחות-זמנים, הנוגעים לרמת המ"פ, ארבעה חודשים מראש, לפחות; למג"דים – חודשיים מראש, לכל הפחות; למח"טים שלושה שבועות מראש, לכל הפחות. שינוי בלוחות-הזמנים יחייב תיאום מראש עם הרמות הרלוונטיות, שהעדיפות ניתנה להן. השתלמויות מקצועיות יבוצעו לא יותר מאשר לשתי רמות מתחת לרמה של מנהל ההשתלמות. לדוגמה – השתלמות אוגדתית תכלול רמת מח"טים ומג"דים בלבד. תכניות האימון ונושאו יוכנו ויאושרו בתרשימי זרימה לפי סדר העדיפויות (ובמגבלות שטחי אימונים ואמצעים). ייקבעו מדדים

על חוקי הפיסיקה

על גדלים ועל "קבועי-זמן" אופייניים

פיסיקאים מיומנים, הניגשים לפתרון בעיה פיסיקלית, יודעים, כי ראשית חוכמה, יש לקבוע את הגדלים ואת קבועי-הזמן, האופייניים לבעיה. אין טעם להחיל על בעיה, שגדליה האופייניים הם כמה מטרים, תיאוריות קוואנטיות, שנועדו לפתור בעיות תת-אטומיות, ולהיפך. כך, אם רצוננו לחשב את שטח החתך המכ"מי (שח"ם) של מפציץ, נצטרך להפעיל כלים תיאורטיים, המתאימים לתדר המכ"ם המבוקש. אם מדובר בתדר של מכ"מים לבקרת-אש, נצטרך להביא בחשבון משטחים שונים לגמרי בגוף המפציץ מאשר אלה, שנצטרך להתחשב בהם, כשנרצה לחשב שח"ם עבור מכ"ם גילוי, העובד בתדר VHF. כדי להבין את הסיבה לכך, די לזכור, כי אורך הגל האופייני למכ"מים לבקרת-אש הוא 10-30 ס"מ, ואילו אורך הגל האופייני למכ"מי VHF הוא מטרים אחדים. לכן, במקרה של VHF צריך להביא בחשבון גם אפקטים, הנובעים מגוף המפציץ עצמו, ולא רק ממשטחים מחזירים על פני הגוף.

הוא הדין לגבי קבועי-זמן אופייניים. דיון בבעיה של התחמקות מטוסי קרב מטילים באמצעות תמרון צריך להביא בחשבון את קבועי-הזמן, האופייניים להטיית המטוס ממסלולו (כעשרים שניות) ואת קבועי-הזמן, האופייני לשינוי מסלול הטיל (סדר גודל של שנייה אחת).

מה הקשר למערכות משו"ב?

מערכות משו"ב נועדו לסגור את החוג בין "השולט" ובין "מבצע ההחלטה" תוך התחשבות בדיווח (משוב) מ"המבצע" ומגורמים אחרים על מידת הביצוע.

כאשר מדובר במערכות משו"ב לזמן אמיתי, מדובר, בדרך כלל, בצורך לסגור את החוג במהירות משום ההשתנות הדינמית של שדה הקרב. כך, למשל, הוגדר בעבר צורך במערכות משו"ב בתחנות הבקרה של חיל

חוקי הפיסיקה שולטים, מן הסתם, בכל התהליכים ביקום. צפוי לכן, שתחום שלטונם יכלול גם מערכות משו"ב (מודיעין, שליטה ובקרה C³I), המיועדות לפעול בזמן אמיתי. לרוע המזל, יש לכותב השורות הללו רושם, שפעמים רבות, אולי בהיסח הדעת, אפיון מערכות משו"ב אינו מעיד על התחשבות של הצרכן המבצעי בחוקי הפיסיקה. להלן אתרכו בהיבט אחד של חוקי הפיסיקה ובמסקנות, הנגזרות ממנו לגבי פיתוח מערכות משו"ב.

* ראש מ"פ.

ועל מערכות משו"ב

תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל*

המשגר) היה ארוך בכמה סדרים גדול מקבועהזמן, האופייני להתנהגות משגרי הטק"ק (דהיינו, משך שהייתם בשטח חשוף).

את האמור לעיל ניתן לנסח במעין "חוק פיסיקה":

העיקרון הראשון של מערכות משו"ב:
קבועהזמן לסגירת החוג במערכת משו"ב צריך להיות קטן מקבועהזמן הדינמי של השתנות המשימה.

מסקנות לגבי פיתוח מערכות משו"ב

כאמור, הפיסיקה אינה נעצרת "בתוך" המערכות הממוכנות, והיא שולטת גם בתחום הרחב יותר של ניהול הפיתוח של מערכות משו"ב. ניתן להסתכל על הפיתוח כולו כעל תהליך ("פיסיקלי") בעל קבועיזמן אופייניים משלו.

"קבועהזמן" לפיתוח מערכת משו"ב כולל את תהליך ההגדרה, את כתיבת המפרטים-הטכניים, את בניית אב-הטיפוס, את היישום בשטח וכי"ל. גם כאן יש צורך בחוג סגור: אחרי יישום ראשוני והפקת לקחים בשטח יש צורך, פעמים רבות, לשנות את אפיון המערכת, ולהתאימה לתנאי השטח. מדובר, בדרך כלל, בתהליך הנמשך כמה שנים.

בדומה ל"עיקרון הראשון" דלעיל, ניתן לנסח מעין "חוק פיסיקה" לגבי מערך הפיתוח:

העיקרון השני של מערכות משו"ב:
קבועהזמן לסגירת חוג הפיתוח של מערכת משו"ב, צריך להיות קטן מקבועהזמן הדינמי של השתנות החוג והתפיסה המבצעיים.

לעיקרון הזה יש השלכות מרחיקות-לכת. הצורך והתפיסה המבצעיים נובעים לא רק ממעשי "האויב", אלא גם מהתפתחות תורת הלחימה ואמצעי הלחימה שלנו. יתירה

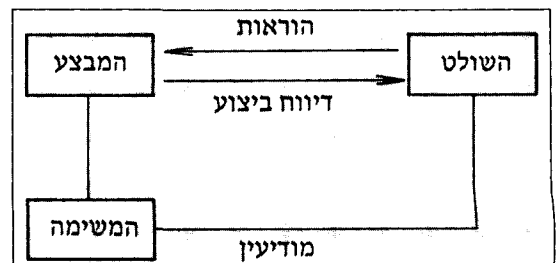
האוויר לצורך ניהול יירוט של מטוסים. קבועהזמן האופייני לקרבות אוויר (כמה דקות) קבע גם את קבועהזמן הנדרש ממערכת משו"ב. סגירת החוג אצל השולט צריכה להתבצע, כמובן, בקבועזמן קטן מקבועהזמן האופייני לקרבות האוויר.

ככל שקרבות האוויר נעשו "זריזים" יותר (כלומר, "קבועהזמן" התקצר), הוטלו דרישות חזקות יותר על מערכות המשו"ב, ונדרשה רמה גבוהה יותר של מיכון ממוחשב. בסופו של דבר, ציודו מטוסי היירוט במל"מים מוטסים, המאפשרים לטייס לסגור את החוג בתוך תא הטייס, ולקצר בכך את "קבועהזמן", המתקבל ממערכת משו"ב ("מקומית").

תופעה זו ("מעגלים קטנים") מוכרת גם במערכות אחרות למשו"ב, הנדרשות להתמודד עם קבועיזמן, שהם לעתים כה קצרים עד שאין באפשרותן, למעשה, לסגור את החוג בזמן הנדרש.

דוגמה מאלפת לעיקרון הזה ניתנה על-ידי אייההצלחה האמריקנית להשמיד את המשגרים של הטילים קרקע-קרקע במלחמת המפרץ: קבועהזמן של מערכת המשו"ב האמריקנית (דהיינו, הזמן שעבר מרגע יציאת משגר טק"ק ממסתורו ועד לסגירת החוג, כלומר עד לרגע גילוי, העברת המידע לכוחות ועד שהגיעו פצצות אל

חוג המשו"ב



סיכום

הניתוח הפשוט, שהוצג לעיל (אשר, למרות פשטותו, הוא מבוסס על ניסיון לא-מועט בפיתוח מערכות משר"ב בעשרים השנים האחרונות), מוביל למסקנה הפוכה, בדרך כלל, לאינטואיציה של העוסקים במשר"ב: מערכת משר"ב אינה צריכה לספק פתרון כולל לבעיית השליטה, אלא להיפך – יש לפרק את בעיית השליטה לתת-רכיבים, ולהתאים מערכות מסוימות לכל תת-רכיב. צריך להגדיר הגדרה כוללת של ממשקים, מעין תקן אחיד של פרוטוקול תקשורת, ותו לאו.

הדרישות ממערכות משר"ב צריכות להיות צנועות – הן אינן צריכות להחליף את בני האדם, אלא לסייע להם – מתוך הבנה, שאחרי דור א' יבוא דור ב', וכך הלאה. גם המימוש אינו חייב להיות בבת אחת, בכל העמדות הנחוצות. אפשר "למכך" מוצב פיקוד אחד, ורק אחר כך לחברו למוצב אחר, וכך הלאה.

כל זאת במטרה, כי שכל שלב יסתיים (כולל מימוש!) תוך פחות משנתיים-שלוש. ולא, מימוש המערכת יחרוג, כנראה, מחוקי הפיסיקה.

מזאת, "תפיסה מבצעית" הנוגעת למשר"ב קשורה קשר הדוק עם ממלאתי תפקידים מסוימים, ועם "סגנונם" לשלוב בכוח, שהם מפעילים.

מכאן נגזר עיקרון נוסף, הנוגע למערכות משר"ב:

העיקרון השלישי של מערכות משר"ב:

קבוע-הזמן לסגירת חוג הפיתוח של מערכות משר"ב, צריך להיות קטן מקבוע-הזמן הדינמי של סבב ממלאתי התפקידים (אורך כהונה), העוסקים בפיתוח (הן בצד המפתח, ובעיקר בצד הצרכן).

במלים אחרות, פיתוח של מערכת משר"ב, הנמשך זמן רב מדי, נדון כמעט מראש לכישלון ("פיסיקה"!)." זמן רב מדי", בהקשר שלנו, פירושו יותר משנתיים-שלוש.

מה המסקנות מניתוח כזה?

ראשית, יש לקצר ככל האפשר את זמן ההצבה של מערכות שליטה ראשונות אצל הצרכן. זה ניתן להעשות בשתי דרכים:

א. הצבת מערכות Demo ("להדגמה").

ב. פיתוח "דורות", דהיינו, הגדרה "צנועה" (בכוונה תחילה) של הדרישות המבצעיות, כדי לאפשר פיתוח של מערכת דור א' בסבב קצר; ורק אחרי שהמערכת מדור א' כבר "עובדת" יש לגשת לפיתוח המערכות מדור ב'.

בנוסף, יש לפעול לפירוק בעיית השליטה לגורמים, ולהגדיר בה תת-מערכות. אמנם, התפיסה הכוללת חשובה כבר בתחילת הפיתוח, אולם אין צורך (ולתפיסתנו, אסור) לממש את כל המערכת בבת-אחת. ניסיון כזה יהיה, בדרך כלל, יומרני מדי, יגרום להתארכות משך הפיתוח (והתקציב), להחלפת הצרכן המבצעי, לשינוי הדרישות ולניווט הפיתוח.

עתיד הכוחות המוטסים

(המשך מעמוד 33)

להזכיר שאין שום לידל-הארט, אשר ייזמו, יגבשו ויטלטלו את הקצין הבריטי מתוך הרגלו המסורתי לבחון כל רעיון חדש, או רעיון מהפכני, במטרה להוכיח, כי הוא אינו בר-ביצוע. עלינו לשכוח לרגע את התגים שעל הכובע, את צבע המדים ואת הוויכוחים העקרים מי יפעיל את המטוסים, ולבחון אם ההתפתחויות החדשות הללו יכולות להניב צבאות מתוחכמים וקטנים, בלי עוצמה, הנגזרת מהכפלת מסה במהירות, במונחים צבאיים.

הטכנולוגיים במלחמה יש לשלם, במושגים של עלויות פיננסיות ושל עלויות תחזוקתיות. אולם, השינויים האלה מצדיקים את עצמם משום שהם מביאים לשיפור היעילות הקרבית. זה המקום לצטט ממאמר המערכת של RUSI Journal משנת 1974, שבו נאמר:

מאלף למדי להשקיף לאחור, על התלאות שעברו על נביאי לוחמת השריון לפני חמישים שנה. אז הועלו אותן התנגדויות, והושמו אותם מכשולים, על דרך הקדמה. אולם יש הבדל בולט בין אז לעכשיו. כיום אין שום ברוד, שום מרטל ושום לינדסיי, שלא

סף החשיבה האסטרטגית

(המשך מעמוד 11)

- De Groot, A.D., **Thought and Choice in Chess** (The Hague: Mouton & Co., 1985).
- Derrida, J., **Speech and Phenomena** (Evanston, Ill.: Northwestern University Press, 1973).
- Dixon, N., **On the Psychology of Military Incompetence** (London: J. Cape, 1976).
- Dreyfus, H.L. and S.E. Dreyfus, **Mind over Machine** (The Free Press, 1986).
- Fuernmayor, R. and H. Lopez-Garay, "The Scene for Interpretive Systemology", **System Practices**, Vol. 4, No. 5, pp. 401-418.
- Gadamer, H.G., **Truth and Method** New York: Seabury Press, 1975).
- Geertz, C., **The Interpretation of Cultures** (New York: Basic Books, 1973).
- Jomini, D.H., "Jomini and his Summary of the art of War" (Stockpole: Harriburg, 1955).
- Kelly, G., **The Psychology of Personal Constructs** (New York: Norton, 1955).
- Klausmeier, H.J., **Learning and Human Abilities: Educational Psychology** (Harper & Row, 1971).
- Klausmeier, H.J., E.S. Ghatala & D.A. Frayer, **Conceptual Learning and Development** (New York: Academic Press, 1974).
- Klausmeier, H.J., and P.S. Allen, **Cognitive Development of Children and Youth** (New York: Academic Press, 1978).
- Lakoff, G., **Women, Fire and Dangerous Things** (The University of Chicago Press, 1987).
- Lanir, Z., B. Fischhoff & S. Johnson, "Military Risk-Taking: C3I and the Cognitive Functions of Boldness in War", **Journal of Strategic Studies**, Vol. 11, No. 1 (March 1988), pp. 96-114.
- Lanir, Z., T. Zakheim & M. Etzion, "The Epistemology of the Estimation of the Situation", **The Institute for Strategic Thought and Praxis**, 1992.
- Lipschitz, R., "Either Medal or Corporal: The Effects of Success and Failure on the Evaluation of Decision-Making and Decision-Makers", **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 44, pp. 380-395.
- Luttwak, E.N., **Strategy: The Logic of War and Peace** (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987).
- Neisser, U., **Concepts and Conceptual Development** (Cambridge University Press, 1987).
- Novak, J.D., "Applying Learning Psychology and Philosophy of Science to Biological Teaching", **The American Biological Teacher**, 1981.
- . **Theory of Education** (Ithaca, N.Y.: Cornell University, 1977).
- Piaget, J., **The Language and Thought of the Child** (New York: Meridian Books, 1955).
- Rosch, E. & C. Mervis, "Family Resemblances: Studies in the Internal Structure of Categories", **Cognitive Psychology** 7 (1975), pp. 573-605.
- Van Creveld, M., **The Training of Officers — From Military Professionalism to Irrelevance** (New York: The Free Press, 1990).
- Vygotsky, L., **Thought and Language** Cambridge: MIT Press, 1962).
- Zais, M., "West Point: Sword Making or Swordsmanship?" **Armed Forces Journal International**, March 1990, pp. 57-62.

בין המלחמות אין סימנים מובהקים, שיצביעו על הקצינים, החסרים את תכונות החשיבה, הנדרשות למעבר הסף החשיבתי של הרמה האסטרטגית.

ה"טקטיקיציה" של החשיבה האסטרטגית מתפתחת בהדרגה בימי שלום, כאשר רגישותם של הקצינים הבכירים למושגים האסטרטגיים, שבעזרתם הם מפרשים את ה"מציאות" אובדת בסבך ה"שיפורים" הטכניים והמצביים של פרטים, העומדים במוקד החשיבה הצבאית. עולמם של קצינים כאלה עלול להתמוטט בזמן מלחמה, כשהם צפויים להתמודד במציאות של "הפתעה בסיסית", החושפת לפתע את חוסר הרלוונטיות של תפיסותיהם הבסיסיות להוויית המלחמה. התגובה האופיינית להתמוטטות כזו של התפיסות תחת לחצי הקרב, היא נסיגה אל השלב הנמוך יותר של צורות החשיבה הטקטיות. מפקדים ברמה האסטרטגית נוטים אז לפרש מצבים במונחי השיפוט הטקטי ולפעול על-פי פתרונות ארכיטיפיים טקטיים ללא רגישות מספקת לתקפותם ברמת הפיקוד שלהם. ניהול הלוחמה ברמה האסטרטגית והאופרטיווית נקבע על-פי ההיגיון של השיקולים ברמה הטקטית. כישלונות כאלה מפורשים ככישלונות חשיבה לעתים נדירות בלבד, וגם כשהם נתפסים בתור שכאלה, יש הבנה מעורפלת ביותר מה צריך לעשות בימי שלום כדי להכין את המפקד ברמה האסטרטגית ואת קציני המטה שלו לדרישות החשיבה האסטרטגיות במלחמה. קיימת נטייה לראות בכישורי החשיבה של האסטרטג כישורים, שרק "גאונים אסטרטגים" ניהו בהם — תכונות שאי אפשר ללמדן, או לשפרן באמצעות למידה שיטתית. בלי לפגוע במסתורין, האופפים את תחום הגניוס הצבאי סבורני, שהגניוס הצבאי הוא ביסודו רמה גבוהה ביותר של הישגיות בשלב הרביעי בסולם ההתפתחות של החשיבה הצבאית. סביר להניח, שרוב הקצינים לא יגיעו לרמה כזו, אבל אין בכך כדי להצדיק את הזנחת החתירה השיטתית ללימוד התכונות האינטלקטואליות הדרושות.

מראי מקום

- דיקסון, גורמן, הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא (תל-אביב, מערכות, 1979)
- הרכבי, יחושפט, מלחמה ואסטרטגיה (תל-אביב, מערכות, 1990).
- לניר, צבי, הפתעה הבסיסית — מודיעין במשבר (תל-אביב, הקיבוץ המאוחד, 1983).
- לניר, צבי, "מי צריך עקרונות מלחמה", מערכות 324, עמ' 8-19.
- סלים, ויליאם, מתבוסה לניצחון (תל-אביב, מערכות, 1977).
- Ausubel, D.P., **The Psychology of Meaningful Verbal Learning** (New York: Grune & Strattpm, 1963).
- . **Educational Psychology: A Cognitive View** New York: Reinhart & Winston, 1968).
- Billings, M., "Social Representation, Objectification and A Theoretical Analysis", **Social Behavior** 3 (1988), pp. 1-16.

היערכות הצבא

איאן בוסטין*

המציאות הכלכלית לא האירה פניה לנוכחות המסיווית של כוחות אמריקניים בגרמניה, והיה צפוי, כי בעקבות הפחתת האיומים תשקול ארצות-הברית מחדש את השתתפותה בהגנת אירופה, ותחליט לצמצם את כוחותיה ביבשת. אולם, גם בארגון המחודש של הכוחות האמריקניים באירופה הביעה ארצות-הברית שוב את מחויבותה האיתנה לאירופה ולביטחונה. לפיכך, גם אם ישתנה מעמדם של הכוחות האמריקניים באירופה במידה ניכרת, הבליתו ההתייעצויות עם החברות האחרות בברית נאט"ו את המושג "ברית" בתקופה, שבה הלחצים לצמצם את ההוצאות לביטחון לטובת נושאי רווחה פנימיים בארצות-הברית מעולם לא היו חזקים כל כך, וכאשר נושא הביטחון הוא שדה מוקשים פוליטי (1992 היא שנת בחירות לנשיאות).

ההשלכות הצבאיות הראשונות

הכוחות האמריקניים באירופה שרויים כבר בעיצומה של התארגנות מחדש, שבמסגרתה תוצא מאירופה מחצית הכוח האמריקני, המוצב בה. במסגרת הצמצומים בין אוקטובר 1991 לספטמבר 1992 תקטן מצבת הכוחות האמריקניים באירופה ב־52,600 איש. פירוק מפקדת קורפוס, שתי דיוויזיות ו־81 גדודים יחזירו 136 מתקנים למדיניות המארחות (בסופו של דבר יוחזרו לידיהן 232 מתקנים). הנתון הזה גרם, ככל הנראה, לחששות הכבדים ביותר בגרמניה, ברמה הלאומית וברמה המקומית כאחת. לעזיבה של קהילות גדולות של אנשי צבא אמריקניים יהיו השפעות מרחיקות-לכת על הכלכלה בערים גרמניות רבות במובן של כוח הקנייה של בני המשפחות ובצמצום הכפוי של כמות האזרחים הגרמניים, העובדים עבור הצבא האמריקני. בנוסף, הצבא האמריקני התחייב, כי לאחר סגירת הבסיסים הגדולים יחזיר את הקרקעות ואת המבנים במצב מתקבל על הדעת מנקודת-ראות של איכות הסביבה (גורם, שלא עמד לנגד עיני היחידות הסובייטיות, שיצאו מגרמניה המזרחית לשעבר).

חמישים שנה חלפו מאז נחתו הכוחות האמריקניים הראשונים על חופיה של אירלנד, כדי להצטרף לכוחות בעלות-הברית, שעתידיהם היו לנחול את הניצחון הסופי על גרמניה הנאצית במלחמת העולם השנייה. דורות מאוחרים יותר של רבות מהיחידות, שהגיעו אז לאירופה, נשארו בגרמניה אחרי המלחמה, והיו עדים, בסופו של דבר, ל"ניצחון" של בעלות-הברית בנאט"ו במלחמה הקרה, אחרי ההתמוטטות של ברית-המועצות ושל ברית ורשה. כמה מומחים לביטחון טענו, כי ניצחון כזה בלתי-אפשרי, מפני שהמבנה של נאט"ו בלתי-יציב מעצם טבעו, וכי התמוטטות ברית נאט"ו, או יציאה של כמה יחידות אמריקניות, מטעמי כדאיות לאומיים גרידא, בלתי-נמנעת, בייחוד מפני שהשתתפות ארצות-הברית עולה לה בכסף רב. אולם, הברית החזיקה מעמד גם בימי משברים חמורים, וכתוצאה ישירה מהשגת מטרה משותפת זו עומדת עתה הנוכחות האמריקנית באירופה בפני הצמצום המשמעותי ביותר מאז הימים הקודרים של סוף 1941.

* איאן בוסטין הוא העורך האחרי של Military Technology. המאמר עובד מפרסום בגיליון 2/92 של כתב-העת.

האמריקני באירופה

קורפוס V "החדש"

לפי התכניות המעודכנות של הצבא האמריקני, יקטן סדר הכוחות שלו באירופה משני קורפוסים (VII, V), המורכבים מארבע דיוויזיות (17-18 אלפי איש בדיוויזיה), לקורפוס אחד מוגדל (הקורפוס V "החדש"), שיהיו בו שתי דיוויזיות בלבד (דיוויזית הח"ר 3 והדיוויזיה המשוריינת 1). מצבת הכוחות האמריקניים באירופה צומצמה כבר ל־150 אלף איש, ותצומצם עוד יותר עד שתעמוד לבסוף, אחרי 1995, על 92 אלפי איש בלבד (בנוסף, יהיו בגרמניה עוד שישים אלפי אנשי צבא אמריקניים – מחיל האוויר ומחיל הנחתים).

על הפריסה המחודשת של יחידות קורפוס V השפיעו שלושה גורמים, שנועדו לשפר את התפקוד המבצעי של הכוחות ואת אימוניהם. ראשית, ריכוז האמצעים יאפשר לשפר את הפיקוד והשליטה הכוללים על היחידות בקורפוס V, דבר שלא תמיד היה אפשרי קודם לכן, מפני שהיחידות נפרסו לעתים קרובות לפי שיקולים, שנבעו מהחלטות, שהתקבלו לאחר מלחמת העולם השנייה. שנית, ניתנה קדימות עליונה לאימונים. המבנה והארגון הקודמים של היחידות האמריקניות בגרמניה גררו תלונות, כי היחידות נמצאות "בצד הלא־נכון של נהר הריין" מבחינת פריסתן המבצעית ולצורכי אימונים. התלונה בקשר לאימונים התייחסה למרחקים העצומים, שנאלצו לעבור כמה יחידות חשובות כדי להגיע לשטחי אימונים מתאימים לתרגילי שריון (לבד מההוצאות, הכרוכות בהיסעים כאלה). נמסר, כי המצב השתפר עכשיו במידה ניכרת, וכי תכליתיות אימוני היחידות בזירת ההתרחשות והיחס עלות/יעילות שלהם כבר מצביעים על שיפור. הצבא האמריקני בגרמניה מתאמן כעת בשלושה שטחי אימונים עיקריים, המסוגלים להכיל 34 גדודים. החשוב בהם הוא גרפנוור (ששטחו כ־226 אלף דונם וקיבולתו 24 גדודים); גם עוצבות אחרות של נאט"ו משתמשות בשטח הזה לאימונים ייעודיים (יחידות הצבא הבריטי בגרמניה משתמשות בו לאימונים

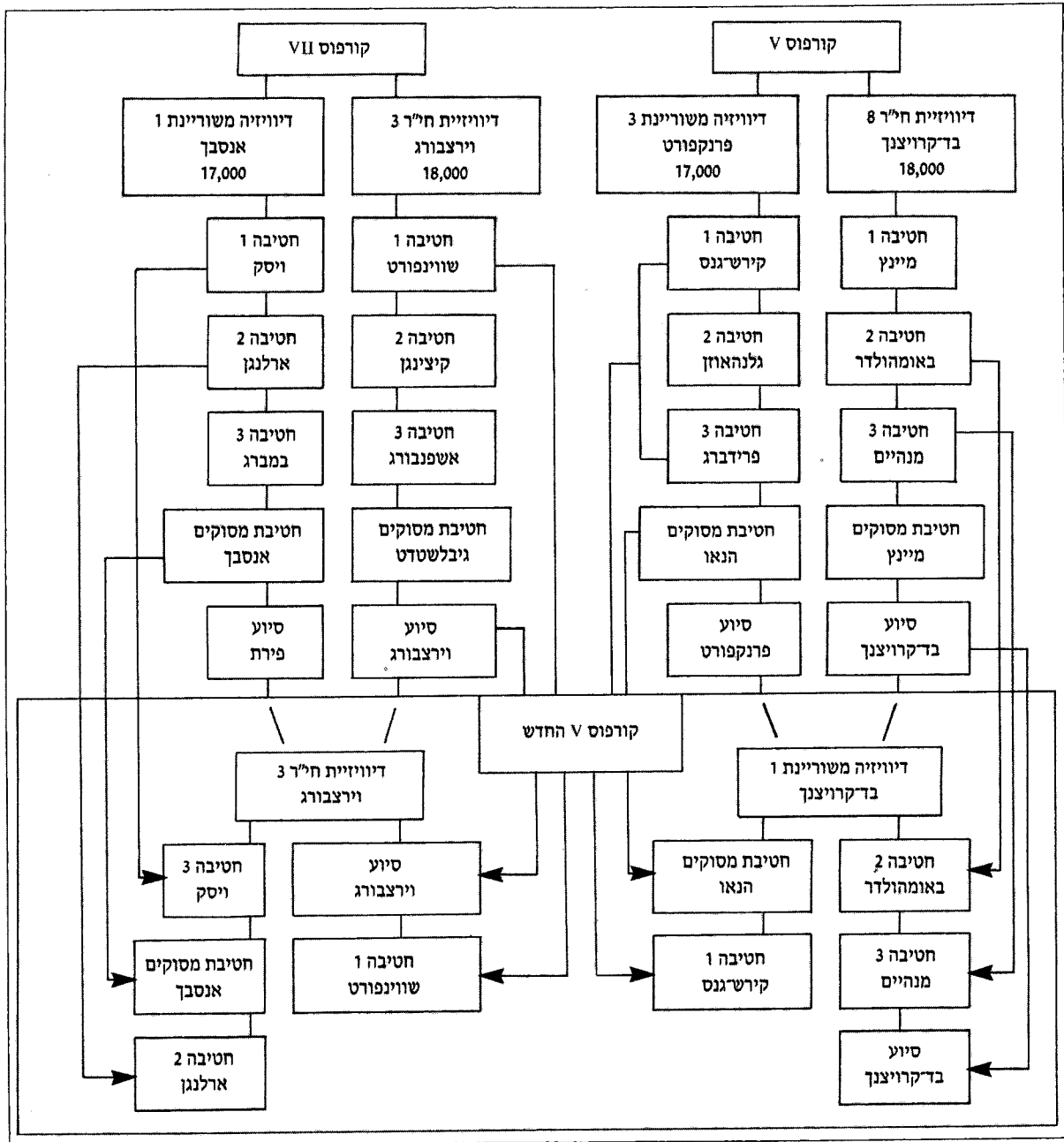
באש חייה בטילים נ"ט "מילאך" ובמרגמות 81 מ"מ). השטחים האחרים הם הוהנפלס (ששטחו כ־560 אלף דונם וקיבולתו שישה גדודים) ושטח וילדפלקן (שטחו 72 אלף דונם וקיבולתו ארבעה גדודים). שלישית, יחידות הועברו למקומות אחרים, בהתאם לשיפורים בתשתית הבסיסים בגרמניה, דבר שאי־אפשר היה לתכננו בשנת 1945. ההעברות הללו יאפשרו לתת ליחידות שירות ותחזוקה יעילים יותר, באמצעות מפקדות הפיקוד והאספקה הצבאיות.

הצמצומים, שנעשו עד כה, היו מרחיק־לכת ומעמיקים, אבל נעשו בהנחה, כי הכוחות שנותרו עדיין מסוגלים לענות בעתיד על דרישות נאט"ו לכוח נייד, התקפי ומשוריין. קורפוס V אמור לשמש בעתיד כוח מייצב במסגרת של כוח התרעה חדש, ולהיות כוח משהה ומעכב אם יפרצו מעשי איבה. הכוח נועד לבלום את התקדמות האויב עד גיוס מלא של כוחות נאט"ו מארצות־הברית ומשאר החברות. מבחינה מבצעית, יקבל קורפוס V אחריות על השטח בין הקורפוס הגרמני 2 לקורפוס הגרמני 3 (שפוצלה קודם לכן בין הקורפוס האמריקני V לקורפוס האמריקני המשוריין VII).

רבות מהיחידות האמריקניות, המוצבות בגרמניה, הועברו בזמן למפרץ הפרסי, כחלק מכוחות הקואליציה ב"מגן במדבר" וב"סופת מדבר". בתחילת 1991 התברר, כי רבות מהיחידות הללו ייהנו מהפוגה קצרה בלבד בטרם יתחילו יחידות שלמות, על ציון ואנשיהן, להפליג בחזרה לארצות־הברית, או בתנועות שונות בזירה, כדי להתארגן בקורפוס V, שיהיה אבן־הפינה של הצבא האמריקני באירופה.

הצמצום בשנת הכספים 1991 כלל את הוצאת הגוף הקדמי של דיוויזית הח"ר 1, בסד"כ שווה־ערך לתשעה עשר גדודים (12,600 חיילים). המשך ביצוע התכנית ברבעון הראשון של שנת הכספים 1992 כלל הוצאת סד"כ שווה־ערך ל־54 גדודים (33,451 חיילים), אם כי הציווד של היחידות הללו טרם הוצא. בשנת הכספים 1992 יאבדו הכוחות

ארגון-מחדש של הצבא האמריקני באירופה



הערות

1. בדיוויזיה משוריינת אמריקנית יש 348 טנקי מערכה עיקריים, 316 נגמ"שים לח"ר בדללי, 72 קני ארטילריה, 36 מסוקי תקיפה ר-13,226 לוחמים.
2. בדיוויזיית ח"ר אמריקנית יש 290 טנקי מערכה עיקריים, 370 נגמ"שים לח"ר בדללי, 72 קני ארטילריה, 36 מסוקי תקיפה ר-13,705 לוחמים.

האמריקניים באירופה את דיוויזיית החי"ר 8, את מפקדת קורפוס VII וסד"כ שווה-ערך ל-25 גדודים (19,149 חיילים) על כל צידום.

למען אלה, שהשארנו מאחורינו...

בגרמניה יישארו הדיוויזיה המשורינית 1, שהעתיקה את מפקדתה מאנסבך לעיר באד-קריוצנך (לשעבר מפקדת דיוויזיית החי"ר 8), ודיוויזיית החי"ר 3, החונה בעיר וירצבורג. שתי הדיוויזיות יוכפפו לקורפוס V, שמפקדתו תהיה בפרנקפורט. בארגונו דומה הקורפוס הזה לקורפוסים אמריקניים אחרים. הוא דו-דיוויזיוני, אך יכלול שתי חטיבות של מסוקיקרב (האחת בהנאו והשנייה באנסבך) – לעומת חטיבה אחת בקורפוס אמריקני רגיל. כחלק מן הרה"ארגון, יחזיק הצבא האמריקני את חטיבת הפרשים המשורינית 11 בפלודה, ככוח מיסוך עבור קורפוס V; האזור הזה נחשב "חיוני ומכריע" בתכנוני המלחמה הקודמים. יחידות, כמו חטיבת הפרשים המשוריניים 2, שחנתה סמוך לאזור "חיוני ומכריע" נוסף על גבול צ'כוסלובקיה, יוצאו במרוצת הקיץ, ונמסר, כי חלק מהכוחות החלו כבר לצאת.

יחידות נוספת, שהשתתפו במלחמת המפרץ, ויפורקו, כולל חטיבה 4 מדיוויזיית החי"ר 3 (החונה באשפנבורג), שתדר מהסד"כ לפני תום השנה. יחידות תגבור, שהחזיקו באירופה טנקים ואנשים, כגון הגוף הקדמי של הדיוויזיה המשורינית 2, החונה בעיר גרלשטדט, ירוקנו מכל אנשיהן ומכל טנקיהן לפני ספטמבר 1992, כחלק מהצמצום הסופי של הגוף העיקרי של הדיוויזיה המשורינית 2, שנמצא בארצות-הברית, והיה אמור להתפרק עוד בשנה שעברה. בסך הכל יועברו לארצות-הברית 54 יחידות, כחלק מתכנית הכוללת לצמצומים. הצעדים האלה נוגעים קודם כל ליחידות סיוע, שיאורגנו מחדש במסגרת הצבא האמריקני, המוצב בארצות-הברית גופא (CONUS), במטרה לשפר את ניידות הצבא. נמסר, כי ברבעון הראשון של שנת הכספים 1992 עברו כבר תשע-עשרה יחידות לארצות-הברית, ועוד ארבע-עשרה יחידות אמורות לעבור במרוצת שארית שנת הכספים.

מצבת הכוחות האמריקניים באירופה בינואר 1992 היתה כדלקמן:

צבא היבשה: 150 אלף חיילים, לעומת 210 אלף קודם לכן. הצמצומים העיקריים נעשו בגרמניה, אם כי כוחות מסוימים הוצאו גם מיחידות קטנות יותר באיטליה, בבלגיה ובהולנד.

חילהאוויר: 69 אלף איש – צמצום של חמישית לעומת אוקטובר 1990. כ-45 אחוזים מאנשי חיל האוויר מוצבים בגרמניה, ושלושים אחוזים – בבריטניה; השאר מוצבים בהולנד, בספרד, באיטליה, ביוון ובתורכיה.

חיל הים: 27 אלף אנשי חיל הים וחיל הנחתים, לעומת 35 אלף איש בשנת 1989.

ולבסוף, על מנת להבין את היקף הצעדים שנקטו, מעבר לנתונים הסטטיסטיים הצבאיים הטהורים: מפקדת הכוחות האמריקניים באירופה פרסמה נתונים, המצביעים על ההשפעות של צמצום כמות בני המשפחות של החיילים האמריקניים. מאוקטובר 1991 עד ספטמבר 1992 יצאו לדרכם מאירופה לארצות-הברית 66,500 בני משפחה, עשרים אלפי כלירכב, ובנוסף להם – חלילה פן נשכח – 15,300 חיות מחמד...

כוחות נאט"ו באירופה (ACE)

קורפוס Landout

דיוויזיה דנית

דיוויזיה גרמנית

קורפוס הולנדי

דיוויזיה הולנדית

דיוויזיה גרמנית

קורפוס גרמני

דיוויזיה גרמנית

דיוויזיה הולנדית

קורפוס גרמני

2 דיוויזיות גרמניות

דיוויזיה אמריקנית

קורפוס בלגי

4 חטיבות בלגיות

חטיבה אמריקנית

חטיבה גרמנית

קורפוס אמריקני

דיוויזיה אמריקנית

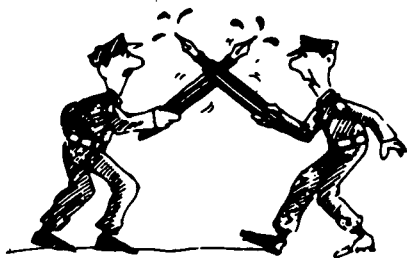
דיוויזיה גרמנית

כוח לתגובה מהירה

קורפוס גרמני*

2 דיוויזיות גרמניות

* בשטח מזרח-גרמניה.



ספרא וסייפא

ראש המודיעין כעזר לקברניט

אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי*

במאמרו "להחליט במקום הקברניט (מערכות 323, מרס 1992) דן אל"מ (מיל') יונתן לרנר בסוגיה מרכזית בעבודת המודיעין במפגשו עם הקברניט, הנוגעת גם בבעיית "גבולות המודיעין". אל"מ לרנר הסביר, כי המודיעין צריך לכלול בדיווח לקברניט רק מה שהוא בחינת מידע בדוק, שאושש בתהליך עבודת המודיעין, ולהימנע מלחוות דעה על מה, שאין לו מידע מוצק עליו, בהיסמכו לשם כך על הערכות. למשל, לגבי פעולות היריב בעתיד ולגבי כוונות הנהגתו; שכן, הערכה כזו נשענת במידה רבה על ניחוש. לדברי אל"מ לרנר, על המודיעין להודות, "איני יודע", ותו לאו. יותר מאשר הדברים מופנים למודיעין, הם מופנים לקברניט – עליו להכיר במגבלות, שבמסגרתן פועל המודיעין, לא להאיץ בו לחרוג מהן, ולהסתפק במה שהמודיעין יכול לידעו בנתונים, שיש למודיעין בטחה בהם. שכן, ככל שהמודיעין ייאלץ לדווח על מה, שאינו יודע בוודאות, כפוליסה של ביטוח, עלול המודיעין להגיש הערכות מחמירות, למען לא יואשם, כי השלה את מקבל המידע; "סיכון" הוא עלול להציג כ"איום".

התשובה, "איני יודע" – טוען אל"מ לרנר – מותרת לאיש המודיעין, שכן הנושא, שעליו הוא מדווח, היריב, אינו תחת שליטתו, הנגישות אליו חלקית, והצלחת המודיעין להפיק לגביו מידע אינה מובטחת, ונותרת בו מידה של אי-ודאות. ואילו תשובה שלילית דומה מאיש מבצעים, או מאיש תחזוקה, אינה נסבלת, שכן יש להם נגישות ישירה למידע, שעליו הם נשאלים, והוא תלוי רק במאמציהם להשיגו. דיה אפוא תרומת המודיעין באותם נתונים בדוקים, שהוא מספק לקברניט, וישמשו לו לבנים לכל הערכת-מצב, שיעשה לעצמו, אף בתחומים, שהמודיעין אינו מסייע לו בהם. בנייתוח הזה יש הרבה היגיון. הוא עצה נבונה לשירותי המודיעין בדיווחיהם השגרתיים. אולם, חוששני, כי עצה זו אינה מספקת בדיונים על מבצעי האויב בעתיד ועל תגובותיו על פעולותינו. לא כל שכן, היא אינה ישימה במצבים, שמתעוררים במפגש של ראש המודיעין עם הקברניט.

נדמיין לעצמנו אירוע, שאל נכון היה לאחר אותם ימים מעטים של לחימה יבשתית של הקואליציה נגד עיראק: הנשיא ג'ורג' בוש כינס את עוזריו, לרבות ראש המודיעין, להחליט על המשך הפעולות הצבאיות. נניח, כי הסתמנו שתי אפשרויות: להמשיך את המתקפה בכיוון בגדאד, כדי לחסל את משטר צדאם חוסיין, או לעצור. נדונו התגובות העיראקיות, הצפויות לכל אחת מדרכי הפעולה, והתוצאות האפשריות מכל אחת מהן. ראש המודיעין נשאל על הערכתו. האם הוא יכול היה לטעון, כי שאלה כזו, משום שהגורם העיקרי בה היא הערכה, שאינה יותר מניחוש, אינה לגיטימית, כפי שקובע אל"מ לרנר, ולהחריש? ודאי, שלא.

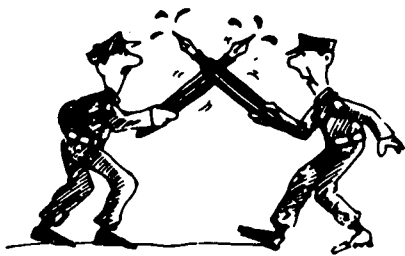
יתר על כן, אותן שאלות, שהופנו למודיעין, הוצגו גם לשאר עוזרי הנשיא,

לשרים ולפקידים. גם הם – לאחר התנצלויות בדבר הקשיים להשיב עליהן ועל אי-היכרותם את העיראקים, את דרך מחשבתם, את התנהגותם וכדומה – נאלצו להביע דעה. אמנם, ייתכן, כי אם יתברר, כי תשובות העוזרים האלה היו מוטעות, הן לא יזקפו לחובתם – כפי שיעשה עם תשובות המודיעין – משום ההשקפה הרווחת, כי מתן חוות-דעת על היריב הוא תפקיד המודיעין.

הנשיא עשוי להסביר לראש המודיעין, כי הוא מצפה, שהוא והשירות, שהוא עומד בראשו, יסייעו לו לעצב הערכה, דווקא באותם נושאים בעייתיים, שאין עליהם ידיעות. הנשיא, יאמר, למשל: "המודיעין הוא שירות, שבא לסייע לצרכניו במידע על היריב. עזרה זו נפרסת הירארכית למפלסים שונים, ובהתאם להם יחידות המודיעין, שגם הן פרוסות הירארכית, מגישות את יבולן. אולם, המבחן הסופי של המודיעין הוא בעזרתו למפלס העליון – לקברניט. הרי אין במדינה גורם אחר, שעוסק ביריב כמכם. למי זולתכם אפנה? אני מצפה, כי עבודתכם מפתחת בכם רגישות והבנה של היריב, שעשויות לסייע לכם להעריך את התנהגותו גם כשאין עליה מידע בדוק, ואפילו בעזרת ניחוש. היכרותכם עמו והבנתכם אותו ישמשו אפוא חלופה למידע שאיננו, כבסיס להערכה, הדרושה לעיצוב המדיניות. זולתכם אין נכסים כאלה. אני מבין, כי אינכם יכולים לדעת הכל. בנסיבות הנתונות אני מצפה מכם לא לחוות דעה על סמך ידיעה, אלא לדעה ולעצה על סמך הבנה".

אל"מ לרנר סבור, כי בנושאים, שלמודיעין אין ידיעות עליהם, מוטב שיסתלק מלהעריך, ואזי התפקיד לעצב את ההערכה יעבור לקברניט. אבל הרי בלאו הכי יכול הקברניט לחלוק על הערכת

* פרופסור באוניברסיטה העברית. לשעבר ראש אמ"ן.



המשתדל להשיב על כמותם טועם את הטעם המדיר של עשיית מודיעין. בנסיבות הללו של היוזקות, ולו להערכות, כבסיס להחלטות מדיניות, מתגמדים עבודת המודיעין השגרתית והשיגיו בהמצאת מידע בדוק על היבטים רבים של האויב בעיני הקברניט בצורה, היכולה להעליב את אנשי המודיעין בדרגי העבודה. ככל שהקברניט יחוש, כי המודיעין אינו מסייע לו לפתור את הבעיות הגדולות העומדות בפניו, הוא יחדל להזמין את ראש המודיעין להשתתף בדיונים החשובים, ויחפש להחליפו במנהל חדש.

בקביעת עמדה יש מידה של תעוזה – גם במודיעין. אמנם, בתשובותיו ראוי, כי ראש המודיעין לא יסתיר, שיש לו התלבטויות, וינתח את הפרובלמטיקה הצפונה בקביעותיו. עליו להיזהר מלהצמצם במידע עובדתי גרידא (שאמנם גם בו, לרוב, יש יסוד של הערכה, אלא שהמודיעין חש לגביה בטחה), שכן בכך לא ייצא ידי חובתו, תאבד למודיעין מידת ההשפעה, שהיתה לו.

טמונה כאן בעיה אחרת, שהרבו לדון בה. מטבע עבודתו, המודיעין ברמת ראש המודיעין מתעלה לחשוב את מחשבת הקברניט. אולם, ככל שהוא הופך לסנגור למדיניות מסוימת, הוא עלול, ולו מבלי משים, להבליט את המידע, התומך בה, ולהצניע את המידע הסותר. לסכנה זו המודיעין צריך להיות מודע. היא גדולה יותר כשמדובר בתכנון קו מדיני נמשך ובאידיאולוגיה; היא קטנה יותר בדיון מבצעי מדי.

החולשה בדברי אל"מ לרנר היא בראייתו את הבעיה מנקודת-הראות של המודיעין ובהתעלמו מנקודת-הראות של הקברניט. הוא טוען, כי אין לשחרר את הקברניט מלהתמודד עם אירודאות. אולם, מדוע

ארגונים. הקברניט אינו הולך על גשר ברזל גם בשטחים אחרים. גם הקברניט, ולא רק המודיעין, חי בעולם, שבו אירודאות מובנית. אירודאות של המודיעין תנוח, בסופו של דבר, בחיקו של הקברניט. אפילו יאמר המודיעין את דברו בצורה החלטית, עדיין עלולה אירודאות לא להרפות מהקברניט כלפי קביעות המודיעין.

טענתו העיקרית של אל"מ לרנר היא: "בדרך כלל מציבים בפני המודיעין דרישה לא-לגיטימית – לשחרר את מקבל ההחלטות מהצורך להתמודד עם מצבי אי-ודאות." בפועל, לא יינתן לראש המודיעין לסרב לתרום את חלקו בעיצוב אותן הנחות מתודיות לצורכי המדיניות. ראש המודיעין אינו יכול להישאר בגבולות "מודיעין בע"מ", ולנהוג בחוות-דעתו כבעניין וולונטרי – ברצותו מציעה, וברצותו מצניעה, כהמלצת אל"מ לרנר. פריווילגיה זו לא תוענק לו. אין למודיעין עיר מקלט לנוס שמה. אין גם לפסוק, כי במסירת חוות-דעת של ראש המודיעין, המבוססת על הערכה, בהעדר ידיעה, הוא חורג מעבודת המודיעין גרידא לעבודה של יועץ לקברניט. יועץ לקברניט אינו פונקציה מודיעינית. המודיעין אינו יכול לתת גט למדיניות. מהות תפקיד המודיעין נקבעת על סמך התוכן – עוסק ביריב – ולא לפי מידת הוודאות בקביעתו. אפילו יחריש ראש המודיעין בעת הדיון באותן הנחות מתודיות, תתפרש שתיקתו כהסכמה להן.

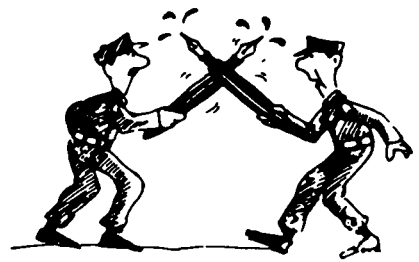
יתר על כן, מאמצי המודיעין להשיב על שאלות הקברניט הם הלזז של עבודת המודיעין, חרף האפשרות, כי תשובותיו יתבססו על הערכה יותר מאשר על ידיעה. לרוע המזל, דווקא הנושאים, שלגביהם אין ידיעות בדוקות, קריטיים למדיניות. חוות-דעת לגביהם היא האתגר היותר 'מודיעיני' מכל דיווחי המודיעין. רק

המודיעין, ולעצב לעצמו הערכה אישית. ככל שהמודיעין יסתלק מלהעריך, אורבת סכנה, כי יתחילו לגרוע מתפקיד המודיעין. סיפור, כי ד"ר הנרי קסינג'ר, שיחסו למודיעין האמריקני היה ביקורתי עד כדי תיעוב, אמר: "עובדות, לא דעות" (Facts not Opinions). מסופר, כי פעם אחת לפני שנים כשראש אמ"ן החל את דיווחו לממשלה באומרו, "להלן הערכת המודיעין", הפסיקו ראש-הממשלה במשפט: "הממשלה עושה את ההערכה, אתם נותנים את הנתונים".

זהו האינטרס של המודיעין, שיהפוך לשואבי-מים וחוטבי עצים לעובדות ולנתונים בלבד?

בהיווכח הקברניט, כי אין ברשותו מידע, הוא יאלץ להניח הנחות מתודיות, כנתון לעיצוב מדיניותו. הנה למודיעין לא היה מידע מוצק לגבי היכולת הכימית של עיראק, האם יש לה ראש-ינפץ כימיים והאם בדעת צדאם חוסיין לירות טילים כאלה על ישראל. היה צורך לקבוע את המדיניות הישראלית, כיצד לגונן על האוכלוסייה. בהעדר ידיעות, לא היה מפלט מלהניח הנחה מתודית לקביעת המדיניות. הנחה זו היתה, כנראה, כי מתקפה כימית מסוכנת יותר מטילים נושאי ראש ח"ם, וכי אינה בלתי-אפשרית, גם אם לא ניתן לקבוע את מידת סבירותה. לכן, הוחלט לשלוח את האוכלוסייה לחדרים האטומים, ולא למקלטים. בדיעבד התברר, כי מקלטים התאימו יותר. אולם, דומני, כי הציבור הישראלי לא הטיל את האשמה לכך על המודיעין. ציון העובדה, כי לא היו ידיעות, אינו מנייה-וביה האשמה של המודיעין – אף כי רגישות-יתר של כמה אנשי מודיעין עלולה להביא לכך שהדברים יישמעו להם כך.

קביעת הנחות מתודיות לצרכי המדיניות הוא מעשה של יום-יום בחיי הפרט ובחיי



לשחרר את ראש המודיעין מלהתמודד עם אותה אי־ודאות? אל"מ לרנר טוען כלפי הקברניט, כי "מי שמבקש לתפוס עמדה בכירה, המחייבת קבלת החלטות, חייב להיות נכון להתמודד עם מצבי אי־ודאות", ועליו אפוא להחליט בלי סיוע המודיעין. אולם, אותה טענה יכול הקברניט להטיח בפני ראש המודיעין. לגבי שניהם "האצילות מחייבת".

אל"מ לרנר מציג נכונה, כי ככל שהמודיעין נדרש לנבא, הוא עומד בפני משימה בלתי־אפשרית, וכי נבואותיו עלולות לעשותו שעיר לעזאזל למדיניות, שעלולה לנסות להסתתר מאחוריו, אם יתברר, כי נבואתו היתה שגויה. הקברניט גם יכול לנסח את שאלותיו למודיעין בצורה, שבתשובת המודיעין עליהן תהיה צפונה הכרעה לגבי החלופות המדיניות, שהקברניט צריך לברור ביניהן, וכך להעביר כביכול למודיעין את המשימה לפסוק בענייני המדיניות. בכל מדיניות טמונה הנחה לגבי המציאות, וככל שהמדיניות מתבררת כמוטעית, ניתן לייחס את הטעות לאותה הנחה בדבר המציאות, שעליה התבססה המדיניות, ולהאשים את המודיעין, שכביכול הוא המקור להנחה המוטעית.

הפתרון לבעיות הללו אינו בסרבנות מודיעינית, אלא בטוויית יחסי אמון והבנה בין המודיעין לקברניט ובהבאה למודעות שניהם את הסכנות הללו, את הניגודים ואת החיכוכים, האורבים ביחסים בין המודיעין לקובעי המדיניות. מוטב, שהמודיעין ייזום דיון כזה בשעת רצון. פרשה זו מצויה כרגיל מחוץ לתחום הרגישויות של קברניטים, ואין לצפות, כי הקברניט ייזום דיון כזה. הכנסתה לתחום הרגישויות של הקברניט צריכה להיעשות בתחכום ובזהירות על־ידי ראש המודיעין.

מוטב, כי הדיון לא יהיה פילוסופי, אלא שינתבסס על אירוע, שידגים את הלקח.

חילוקי־הדעות, שהוצגו בשני המאמרים, נובעים מנושא בסיסי יותר, המונח בגישות לחשיבה המודיעינית. לחוות־הדעת של המודיעין יש שני מקורות עיקריים, המבטאים שתי גישות נפרדות.

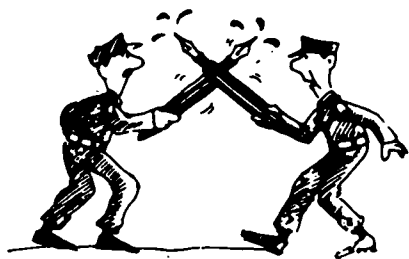
1. המקור הראשון לקביעות של המודיעין הוא מידע, המבוסס על ידיעות, שעברו תהליך של בחינה במודיעין בתהליך אישוש, המתיימר להיות מדעי, ולגביו אפשר ללמוד לקחים מתהליך האישוש במדעי הטבע. התהליך הזה מבוסס על ניסוח השערות וחיפוש ידיעות, שתומכות בהן, או יותר מכך – מפריכות אותן, עד שנשארה ההשערה שלפי שעה טרם הופרכה, וזו מוגדרת כמידע מודיעיני בדוק. אל"מ לרנר הציע במפורש, כי הקברניט ינקוט אותה מתודה, ויאשש בצורה זו את השערותיו. חולשתה של מתודה זו בכך, שאינה יכולה לסייע לנו לגבי השאלה, שהיתה סיבת המאמר: מה יעשה צדאם חוסיין בטיליו? שאלה כזו אינה זרה למודיעין. ואכן, כיצד נאשש את הנחותינו לגביה? לפי גישה זו, יש לחכות עד שייפלו טילים בתל־אביב, שכן רק כך תיבחן ההנחה אודות צדאם וטיליו.

אימוץ מתודה זו עלול להביאנו לתפיסה שגויה – כל מה, שמתודה מודיעינית זו אינה יכולה לטפל בה, נמצא מחוץ לתחום של המודיעין (כגישה של כעין "מודיעין פוזיטיוויסטי"). אולם, הנחת השערות וחיפוש דרך להפריכן יכולות להועיל לגבי שאלות מודיעיניות, שמחוסר ביטוי טוב יותר אקרא להן "פרימיטיויות". בזמן שלום הללו הן אודות המצאי שבידי האויב: סד"כ,

מתקנים, פריסת מטרות וכדומה. בזמן רגיעה אין בהן דחיפות, ואפשר לצפות, כי תזדמן ידיעה מתקנת, וההשערות ייבחנו באמצעותה. אכן, במידע, המגיע למודיעין, ויכול לשמשנו לבדיקת המידע שבידינו, יש משום מקריות, ולעולם לא נוכל לדעת האם נזכה לאשש את הנחותינו. שיטת האימות על־ידי הפרכה מתאימה לברור העבר, או לכל היותר לברור ההווה בדרכו להיות עבר. המודיעין צריך להתמודד עם העתיד. לכן, הסתמכות בלעדית על שיטה זו תצמק את המודיעין.

המתודה המדעית יעילה במדעי הטבע משום שאנו יכולים לעצב במעבדה ניסיונות, שבהם יעמדו השערותינו למבחן. הנסיבות המודיעיניות, בעיקרן, אינן ניסיוניות (אקספרימנטליות). ההפרכה במודיעין אינה דומה להפרכה במדע ניסיוני. ודי לציין, כי הדיון במהות העובדות מורכב גם במדעי הטבע. קבלת מידע מודיעיני והכתרתו כ"אמין", כעובדה, כוללת הערכה, המבוססת על הבנת החוקר. זו אינה רק שפיטה מדעית. לרוב, יש בה שיפוט, המתבסס על אינטואיציה. בעבודת המודיעין איננו יכולים לברוח מהמרכיבים האלה – של הערכה, של אומדנה ושל ניחוש – ואפילו נשאף לצמצמם.

הבה נזכור, כי המתודה המדעית כוונה להפיק חוקי טבע, שבהם המקרה הפרטי נגזר מ"חוק מכסה" (תהליך שנקרא ב'ז'רגון המדעי, "שיטה דדוקטיבית־נומולוגית"). כמו בדוגמה השכיחה: "המים בסיר הזה ירתחו כשיגיעו לחום של מאה מעלות, שכן בתנאי לחץ רגיל רותחים המים במאה מעלות". אין חוקים כאלה במדעי האדם, ונבצר מהמודיעין לגלותם – לא משום קצרות דעתו, אלא משום שאינם נמצא. המודיעין אינו יכול לגזור מאיזה חוק, שהתבסס אצלו, כיצד ינהג היריב בעתיד. עיסוקו באירועים



ייחודיים, שאין בהם רגולריות. רק את מעשי האדם בעבר אנו יכולים לדעת; את מעשיו בעתיד אנו מעריכים, ומשערים. ואפילו יהיו בידינו מסמכים של היריב, שבהם ביטא את כוונותיו, ופירט את תכניותיו, הקביעה שינהג בהתאם להם, ולא ישנה את החלטתו, היא הערכה (גם אם סבירותה גבוהה). ככל שהייתחזקת לעתיד היא חלק מהותי מהמודיעין, הוא ייאלץ להעריך ולנחש.

התפיסה, כי דיווחים של אנשי המבצעים ושל אנשי התחזוקה הם עובדתיים ובדוקים, ואין בהם יסוד הערכתי, מוגזמת. דיווחים בדוקים רק לגבי נתונים כמותיים גולמיים; לגבי איכות תפקוד הכוחות בתנאי מלחמה ולגבי יכולתם למלא את מטלותיהם אינם חורגים מהערכה בלבד, שעלולה לסבול מהטיות, דווקא משום שהללו הם 'כוחותינו', שלרוב אנו משוחדים לטובתם. צבאות נכשלו בגריעה מערכו הצבאי של האויב, או בהפלגה בערכם העצמי. אנשי אג"ם ואג"א יישאלו גם לגבי ההיבטים האיכותיים הללו של יחסי הכוחות.

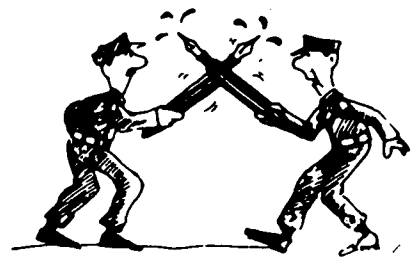
המתודה המודיעינית "המדעית" אינה יעילה גם ברמות הצבאיות, אפילו ברמות הבינוניות, לגבי השאלה: מה עומד האויב לעשות, או כיצד יגיב? גם לגביה אישור, או הפרכה, יבואו לאחר מעשה. "עובדה" אנו יודעים בדיעבד, ומכאן גם הקשר האטימולוגי בין שתי המלים. גם גזירה שווה מהתנהגותו של האויב בעבר עלולה להטעות, שכן בפעם הבאה הוא עלול לנהוג אחרת. מרבית מאמצי המודיעין מבחינה כמותית מכוונים לברר נתונים על היריב בהווה, אולם החלק הקריטי במודיעין הוא דווקא חוות דעת על ההתרחשויות בעתיד. המתודה "המדעית" עלולה להיות עקרה דווקא לגבי החלק הזה. מתודה זו עלולה להזיק באשליה, שהיא

יוצרת. היא מציגה את האפשרות לרסק את הבעיות לשאלות נפרדות, שלגביהן ניתן לנסח הנחות, לבוחנן, ולאשרן. עבודת המודיעין נעשית מאוד מעשית (maneable). אולם, נעלם ממנה הצורך והאידיאל להבין את היריב. אנו מתמקדים בהנחה לגבי מעשה מסוים, ואותה אנו מבקשים לאשש, ולא ביריב; אנו מתעניינים במעשים, ולא בעושה אותם. היריב מוצג בה כפותר בעיות מקצועיות, שאותן איש בעל ידע מקצועי מקביל יכול לפענח. הבעיות נפתרות בדרך מכנית – השערות והפרכתן. אכן, גישה כזו יכולה להניב תוצאות בתחומים המקצועיים של מצאי הסד"כ של היריב. אולם, אובד בה משהו חשוב ביותר: אין בה צורך בהבנה ובתחושה לגבי הייחוד האנושי של אישיותו של היריב, של תרבותו, של דרכי חשיבתו, של עולמו הרוחני, של תקוותיו, של טרונותיו, של החוויות ושל הטראומות, שעברו עליו. אנו נוהגים בו כאילו היה עצם בטבע, כאילו היה "דבר".

2. המקור השני לחוות הדעת המודיעינית הוא הבנה. הפסיקה לגבי פריט מסוים נובעת מהיכרות עם היריב, עם תפישותו, עם דרכי פעולתו ועם משהו מעולמו הרוחני. לכן, נודע בה יתרון לניסיון של המעריך עם נושאו, ללימודו אותו. לאמיתו של דבר, היא הבסיסית בעבודת המודיעין, שכן, כאמור, היא נכנסת לתהליך עבודת המודיעין בעצם הקביעה, כי משהו הוא עובדה, ובעצם הסינון של פריטי הידע, המגיעים אל איש המודיעין. לגביה יכול המודיעין לקבל השראה לא מהשיטה של מדעי הטבע, אלא מעבודת מדעי הרוח ומדעי החברה, ובייחוד ההיסטוריה, המנסה לפרש את אנשי העבר ולהבנים. (משום כך חשובה למודיעין ההרמנויטיקה – תורת הפרשנות). במודיעין מפרשים את אנשי ההווה, ומשתדלים להבין את התנהגותם בהווה

ובעתיד. המודיעין הוא ההיסטוריה של ההווה ושל העתיד בטרם הפכו עבר. אמנם, הלימוד המודיעיני מסובך יותר מהלימוד ההיסטורי והפוך בכיוונו. בהיסטוריה אנו יודעים את קורות הדברים, את העובדות, את המעשים ואף את תוצאותיהם, ואנו מבקשים לעשותם מובנים (intelligible) במסגרת הגורמים שפעלו, מנהיגים ועמים, כשאנו מחפשים להסביר את מניעתם ואת הנסיבות שבהן חיו ופעלו. במודיעין אנו יודעים חלק מהמעשים, שהפכו לעבר – להיסטוריה – ומתעניינים במעשים בעתיד, בטרם יהפכו לעובדות. אנו מתעניינים בנכסי היריב (למשל, סד"כ), ובמיוחד כיצד הוא עלול להיות מופעל בעתיד. אמנם, יש לנו יתרון אחד על ההיסטוריונים – אנו ונשוא מחקרנו בני אותו דור. אפס, הזרות התרבותית והעוינות המדינית בינינו ליריב, נשוא מחקרנו, עלולות להפריע לא פחות מהזרות בזמן שבהיסטוריה.

בשיטה זו נקודת המוצא היא הוויית היריב, שאת התנהגותו אנו מפרשים. היריב (שבגישה הראשונה הוא רק אובייקט) הופך לסובייקט, שעמו אנו כאילו מנהלים דרשה, כדי להבין את מעשהו המסוים על רקע אישיותו ועל רקע הנסיבות (מעגל הרמנויטי). היריב חדל להיות מכונה פועלת, והופך לאדם. כביכול, אנו דנים עמו על האיומות, שבפניהם הוא עומד, ואנו משתדלים לראותם מנקודת ראותו. הללו מתגלים לנו כבעיות אנושיות, ומשום כך אנו יכולים להבנים. עשיית המודיעין הופכת לחווייתית לחוקר, השקפתו על ההווה האנושית מתעשרת, מודעותו העצמית גדלה, והוא מגלה את היריב בתוך עצמו ואת עצמו ביריב. אנו יכולים לנסות לצפות את מעשיו של היריב בעתיד בהסתייענו בהיכרותנו עמו.



גישה זו אינה חופשית מנקודות תורפה רציניות. למשל, נניח, כי בדעת חוקר המודיעין נוצר מן היריב קלסטר של תכונות ושל אפיון, כגילום הבנתו אותו. אולם, מהתכונות הללו, מאופיו של אדם, או של ארגון אנושי, אנו יכולים להקיש מה תהיה התנהגותם הממוצעת, או התנהגותם ברוב המקרים (behavior), אך איננו יכולים להסיק בוודאות כיצד ינהגו (action, או conduct) במקרה מסוים. לכן, אין לנו ברירה, אלא לשער. זה מותר האדם – הוא יכול להפתיע, לחרוג, ולפעול שלא בהתאם לתכונה ולאופי, שאנו מייחסים לו, ואפילו יש לו אותם. מה גם שבמצבי סכסוך מעוניין האדם ליצור אטימות לגבי האפשרות לצפות את מעשיו, והוא יכול להשיגה על-ידי פעילות, שאיננו מצפים, כי ינהג כן, וכאילו סותרת את אופיו.

בשתי הגישות יש תרומה חשובה לעבודת המודיעין בקוראן לביקורת עצמית. בגישה הראשונה נתבעת ביקורתיות לגבי תהליך ההיקשים, המונח ביסוד החשיבה המודיעינית. אנו משעים את קביעותינו לגבי עובדות עד שיאוששו. האישוש – על-ידי תמיכה בידוע עד כה, או על-ידי הפרכתו – יוצרים מצב של עראיות בהמתנה לידע הגואל, וכך מביאה גישה זו לעירנות ולחידוד החושים לגבי הידע הגולמי. ל"קונצפציה" המודיעינית יש תוקף זמני – עד שתופרך.

בגישה השנייה, העומדת על פרשנות (נקרא לה "מודיעין הרמנויטי"), אנו מזהירים לגבי הצורך להיות ביקורתיים כלפי הבנתנו את היריב, וגם כלפי הבנתנו את עצמנו; ולהיות ערים לאפשרות, כי אינטרסים, מאוויים, יצרים וחוויות שחוונו עלולים להתנות את ראייתנו, ואף להעיב עליה. תשומת-לבנו מופנית לצורך להיות מודעים גם לסובייקטיויות שלנו בתהליך המודיעין.

בפרשנותנו אנו נדרשים לביקורת חוזרת. על שולחן העבודה מוטל לא רק היריב, אלא גם אנחנו. אנו מבינים פרט בהתנהגות היריב, שבו אנו מתעניינים, בהקשר לתמונה הכוללת שלנו על היריב, ובעת ובעונה אחת אנו עשויים לתקן תמונה, או קונצפציה, זו בהשפעת פרט מידע, שהתברר אצלנו (מעגל הרמנויטי כפול).

שתי הגישות מועילות, ובשתיהן יש מגבלות. אל"מ לרנר, שדבק בגישה הראשונה, נתקל במגבלתה, וביאושו דורש להוציא מתחום המודיעין את מה שגישה זו אינה יכולה להועיל לו. כאמור, הגישה השנייה יכולה לתת סיוע, ואפילו מוגבל, להתמודדות עם האתגרים האלה.

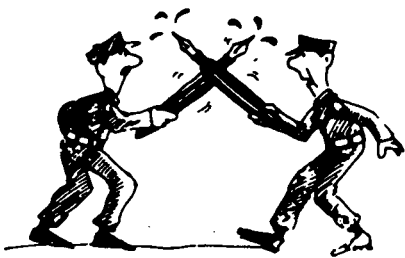
לכל זה יש משמעות לעבודת ראש המודיעין. הוא מוזמן להשתתף במפגשים עם הקברניטים, שבהם נופלות ההחלטות הגדולות, הוא יאלץ להשיב לשאלות הקשות. הוא לא יוכל לחמוק מן המצוקה הקיומית, שבה נתון המודיעין, ואותה תיאר אל"מ לרנר נכוחה, ויצטרך להשיב על שאלות לא-נוחות. כאן טמון ההבדל בין ראש המודיעין לבין השירות, שהוא מופקד עליו, היכול יותר ממנו להרשות לעצמו לנהוג לפי דברי אל"מ לרנר.

ראש מודיעין הוא תפקיד קשה ועתיר סיכונים. לדוגמה, ניקח את ראש אמ"ן. הוא ממלא בעת ובעונה אחת כמה תפקידים, שיוצרים עומס רב: הוא ראש אגף במטכ"ל; הוא קובע כיצד צריכה עבודת המודיעין להיעשות, דהיינו, קובע את דוקטרינת המודיעין; הוא הקובע הסופי של משימות יחידות המודיעין המטכ"ליות; הוא הסמכות בשירות המודיעין לאשר מבצעי מודיעין; הוא מנהל; והוא המעריך

הראשי. כך עליו לקבוע לא רק איך תיעשה הפעולה החילונית, אלא הוא מבצעה בעצמו. קצין תותחנים ראשי קובע כיצד יורים בתותחים, מבלי שהוא עצמו יורה בתותח אישי, ואילו ראש המודיעין עושה בעצמו את הפעולה החילונית, המקבילה בחיל המודיעין לירי בתותחים בחיל התותחנים – הערכת המודיעין. איזה תפקיד מסוים מתפקידו יעדיף? וכיצד יחלק את זמנו? הדבר תלוי בנטייתו. אולם, הוא לא יצליח לזנוח את תפקידו כמעריך, אפילו נקעה נפשו ממנו. בבוא העת יזכירו לו זאת, והוא יעמוד בכך בניסיון. נסיבות כאלו אינן שכיחות כמעשה יום-יום, אבל הן המבחן, שבפניו הוא עומד.

כמעריך, הוא יכול להיות גרורה של אנשי המחקר שלו, החוזר כתוכי על חוות-הדעת ששמע מהם בישיבות העדכון, והוא משנן לעצמו. אולם, ראוי שיתעלה להיות רשות (אינסטנציה) הערכתית. המחקר בנוי פירמידות מחקריות, שבהן הדרגה העליונה צריכה להשתדל להתעלות להיות רשות מחקרית, המוסיפה נופך איכותי על מה שקיבלה מהכופים לה. כך בכל רמה, ועל כולן – ראש המודיעין. אף על פי כן, אין הוא, כאדם, יכול למצות בעצמו את החכמה, שהצטברה בשירותו, ולייצגה, ועליו להיות מודע לכך.

ראש המודיעין אינו נדרש לעסוק בפרטים של בירור ידע, המגיע לשירותו בשיטה הראשונה של יצירת המידע. זה נעשה על-ידי הרמות הנמוכות. עליו לפקח, כי החומר יעובד כראוי, וכי מידע מפרין תפיסות, שקנו לעצמן שביתה בשירותו, אכן, יזכה לתשומת-לב, ולא, משום החרגה שבו, יידחה כלאחר יד. כיוון שראש המודיעין עוסק בתמונה הגדולה, ראייתו תושפע יותר מהגישה השנייה, המתבססת על הבנה. אין הוא צריך להיות מלומד, אלא די, שיהיה



הלאומית להתריע, מיוזמתו, אף כשאינו נשאל – אף כי התרעה כזו אינה מבוססת על ידיעה, אלא היא רק דעה? יש מקום לטענה, כי התפקיד הראשי של ראש המודיעין הוא למנוע את הקברניט ואת מדינתו מלמעוד. ההיסטוריונית הנודעת ברברה טוכמן תיארה בספרה **מצעד האיזולת** שגיאות מדיניות גדולות. האם התרעה מודיעינית על השגיאות יכולה היתה למונען? האם ראשי המודיעין הצרפתי והאמריקני היו צריכים להתריע, כי מדיניות ממשלותיהן באלג'יריה ובווייטנאם מועדות לכישלון? טוב, זו בעיה לראש המודיעין, ולא לשירות, שהוא עומד בראשו. אכן, במקרה כזה ראשי המודיעין, אל נכון, מצאו את עצמם בדילמה: אם יתריעו, ייתכן שיעכירו את יחסיהם עם השררה; אם לא, ייתכן, שייטבעו בפני ערכאת ההיסטוריה.

הרשימה. נשיא ארצות-הברית נזקק, כנתון חשוב לעיצוב מדיניותו, להערכת המגמות ההיסטוריות הגדולות – למשל, מה יקרה במרחב של ברית-המועצות, איזה צביון יקבלו הרפובליקות, שהתפצלו ממנה. אין כאן סודות, ולא מסמכים, שיש להשיגם, או מברקים, שיש לפענחם. המודיעין יידרש פחות לדווח על סודות צבאיים, ויותר על ההיסטוריה. זו משימה, שאינה חביבה על אנשי מודיעין, ואשר לגביה הידע המצוי בידיהם אינו מקנה להם יתרון על סתם אקדמאים ופרשנים.

הצורך להתריע על מגמות היסטוריות אינו חדש. הנושא בעייתי מאוד. האם די בכך שראש המודיעין במדינה מסוימת ישיב לשאלות הקברניט, או שמא כשהוא נוכח – כי מתקרבת מגמה היסטורית מאיימת, או כי מדינתו טועה במדיניותה, ותינזק כתוצאה מכך – מוטלת עליו החובה

בעל ראייה פתוחה כלפי הוויות עולם ויזוהר מפרובינציאליות, שהיא סכנה האורבת לתושבי מדינה קטנה ועמוסה בבעיות בעולם, שיש בו מידה רבה של תלות הדדית, ולכל מעשה במעגל הקרוב, האזורי, עלולות להיות תגובות במעגל הרחוק, הגלובלי, אשר בלא-הכי הנעשה בו ומגמותיו ישפיעו גם על ההתרחשויות המקומיות.

יש מקום להניח, כי משימות המודיעין ישתנו על רקע "הסדר העולמי החדש". ארצות-הברית הוציאה הון עתק לחשוף מפרטים של אמצעי-לחימה סובייטיים, וכיום מאפשרים הרוסים לאמריקנים לבוחנם, וממש לממש את קרבי המערכות הללו. המודיעין האמריקני, אפשר להניח, נדרש לשנות את תכנית המודיעין – כלל הנושאים, שהמודיעין חייב לעסוק בהם. סודות צבאיים סובייטיים נעשים פחות חשובים, ונושאים אחרים עולים לראש

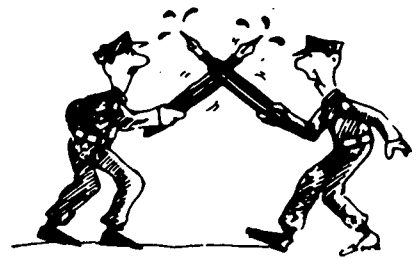
תשובה לפרופ' הרכבי

אל"מ (מיל') יונתן לרנר

אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי החמיא לי בהערכתו, כאילו בנית את דבריי מתוך גישה, המעדיפה את המתודה של מדעי הטבע. אודה ולא איבוש, הבנתי בזו מזערית, ובוודאי איני יכול להסתמך עליה. בעיקרו של דבר, בנית את דבריי על הניסיון המודיעיני, שרכשתי בשנים, ששירתתי בלהק מודיעין בחיל האוויר. כשעסקתי בתכנון אסטרטגי באגף התכנון, עמדתי בצד השני של המתרס, וראיתי כיצד מזין המודיעין את צרכניו השונים.

ככל שאני קורא את דברי פרופ' הרכבי, ברור לי, כי הוא חושב אותי למייצג של חשיבה מודיעינית, הרואה במידע את חזות הכל. אכן, בשנים האחרונות היו אנשי מודיעין, שייצגו נאמנה גישה זו; ומהם אף שהקצינו אותה בהמליצם למודיעין – "עובדות ולא הערכות". פרופ' הרכבי מבין את הדברים שכתבתי – בזכותו של המודיעין להישאר בתחום איהוודאות, ולא להתיימר להיות פסקני במקום שאינו יכול – כמהווים חלק מגישה זו.

ולא היא. גם אני יוצא מתוך גישת ההבנה והפרשנות. זו הגישה, שפרופ' הרכבי מעדיף, ומכנה אותה במאמרו, "מודיעין הרמנויטי". לפי גישה זו, יש לנסות ללא הרף להבין את האויב, ולפרש את מהלכיו. גם אני סבור, כי מודיעין אינו יכול להסתפק בהגשת רק מה שהוא בגדר "מידע". לעניות דעתי, הדבר מתבטא גם במאמרי – הדגשתי את הצורך של המודיעין להציג הערכות. אולם, לדעתי, אין להבין מכך, כי המודיעין מחויב להציג יותר מזה. טענתי העיקרית היא: ברצותו



להקטין את אי-הוודאות שבפניו, מנסה דרג מקבלי ההחלטות, לכפות על המודיעין תהליכי חשיבה, הפוגעים ביכולת המודיעין לעמוד במשימתו העיקרית – להבין את האויב, ולהעריך את מהלכיו. הדברים חורגים מתחום התיאוריה, ועוברים לנעשה בחיי היומיום. אני מניח, כי יקשה למצוא איש מודיעין, שלא הועמד בפני הצורך להיות זה, שיבחר בין ההערכות החלופיות, שהציג לצרכניו. איש המודיעין צריך הרבה כוח כדי לא להיגרר למלכודת זו, במקום שבו היא נמצאת. הדבר מוצא את ביטויו, בעיקר, בדרגים הנמוכים יותר, המצפים, כי איש המודיעין יתן מיד את שאינו יכול לתת. לא פעם נמצא, כי מפקדים וקציני מודיעין נוטלים עמם את דרכי החשיבה ואת דרכי קבלת ההחלטות, שהורגלו בהם ברמות הנמוכות, גם כשהם מגיעים לרמות הבכירות יותר. כאן מתחילה הסתייגותי מההבחנה, שעשה פרופ' הרכבי, בין מקומו של ראש המודיעין בקרב מקבלי ההחלטות לבין מקום קציני המודיעין ברמות שמתחתיו. אין חולק על הצורך, כי ראש המודיעין

יהיה בחוג המצומצם ביותר של מקבלי ההחלטות. מקומו שם יבטח, אם יטול חלק פעיל במסירת מידע, במתן הערכות וגם ... במתן עצות. אבל, אין הדבר מחייב אותו לדעת תמיד את כל התשובות. אני יכול להצביע על מקרים, שבהם איש מודיעין נתן תשובות לא-מבוססות במקום, שבו היה צריך להגיד, "איני יודע", "אין לי הערכה טובה יותר", או "אבדוק, ואתן תשובה מאוחר יותר". לטענתי, התנהגות זו נובעת, גם ולא רק, מחוסר-הסובלנות של הסביבה לתשובות, המשאירות אי-ודאות. קשה גם להבחין בין עיסוקו של ראש המודיעין בהצגת המלצות לדרכי הפעולה של כוחותינו לבין עיסוק דומה של הדרגים הנמוכים יותר. הבחנה זו מתקיימת רק בתיאוריה. ראש המודיעין אינו מנותק מארגונו; והדרגים שמתחתיו, בידעם, כי ראש המודיעין נדרש גם להמלצות, החורגות מהערכת המודיעין, מנסים לסייע לו בכך. כתוצאה מכך בארגון המודיעין מתחילים לערוך דיונים, שאמורים לסייע לראש המודיעין בגיבוש המלצותיו. מניסיוני, אני יכול להעיד, כי יותר מפעם אחת נוצר

מצב, שבו ארגון המודיעין גיבש את המלצותיו המבצעיות במקביל לגיבוש ההבנה המודיעינית. האם יכול מישוהו לטעון, כי ניתן לעשות הפרדה חדה בין שתי הפעולות, וכי אין חשש פן ההבנה המודיעינית תוטא על-ידי העיסוק בגיבוש ההמלצה לכוחותינו. גם לכך לא חסרות דוגמאות.

מעבר לכך, המודיעין אינו מדבר רק דרך ראש הארגון. הוא נדרש להציג מודיעין לצרכנים רבים בצינורות שונים. גם לשם מגיעה הגישה, כי המודיעין הוא יועץ לכל דבר. מכאן הצורך ליצור תורה בעלת יסודות זהים למימשק בין המודיעין ובין צרכניו בכל הרמות, עם ההתאמות, הנובעות מדרג הצרכנים ומדרישותיהם המסוימות.

אני מצטרף להמלצה של פרופ' הרכבי, כי המודיעין יזום דרישה בינו לבין מקבלי ההחלטות על מנת להעמידם על אופי העבודה המודיעינית ועל מגבלותיה. כוונה זו עמדה ביסוד הדברים שפרסמתי. לכן, אני מקווה, כי מאמרי ותגובת פרופ' הרכבי יסייעו ליצור את ההבנה הדרושה בין המודיעין לבין צרכניו בכל הדרגים.

על הצלחה

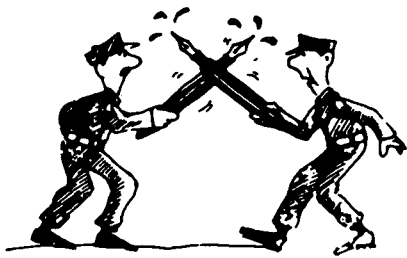
רס"ן י'*

מקובלת עליי מאוד הקביעה של אל"מ ע' (מערכות 323), כי "אמנות קידום של קצינים טובים היא הבסיס היותר חשוב לעתיד הצבא. נדמה, כי כל מאמץ כדאי בתחום הזה". באותה מידה מקובל עלי, כי

יש להציב מדדים ברורים לקידום קצינים לתפקיד בכיר יותר, וכי חייבת להיות בדיקה, שתאשר, כי המערכת, שתחת הקצין "התקדמה ושופרה בתקופת פיקודו"; כלומר – "המערכת, שהוא מוסר

למחליפו, טובה מהמערכת שקיבל – בכל הקשור לתוצר, שמערכת זו אמורה להפיק".

* ראש פרויקט שיפור רמת ההדרכה, בית הספר למודיעין.



בשאלה, האם הצבא יכול להשפיע רק על המקצועיות, והאם זה צריך להיות עיקר דאגתו.

אני סבור, כי הצבא יכול להשפיע לא רק בתחום המקצועי, אלא גם בנושאים הקשורים לאישיות ולבשלותה, והנושאים האלה אינם פחות חשובים מהמקצועיות. בידינו להשפיע על התפתחות אישיותו של המפקד ועל עיצובה, על יכולתו ללמוד, על הידע שישתמש כאשר יידרש לקבל החלטות, או למנהיגות, על הלקחים שצבר מהתנסויות קודמות ועל אופן יישומם ועוד. (תכנית "ברק" בפר"ם הולכת, למיטב ידיעתי, בכיוון הזה).

מעבר למקצועיות, שבה יבחן המועמד לקידום, יש אפשרות לבחון אותו בנושאים הקשורים להתפתחותו האישית והאישיותית (לאחר שניסינו להשפיע בתחומים האלה באופן מכוון ולאורך זמן). מטרתנו לקדם את המועמדים, המוכיחים התקדמות והתפתחות בשני התחומים – אישיות ומקצועיות – כאחד.

אל"מ ע' מציע, כי קידום קצינים לתפקידים בכירים יותר יחייב הוכחה כי "הקצין והמערכת שתחתיו מילאו את משימותיהם כראוי". זה תנאי הכרחי לקידום, אך לא מספק, ויחד עמו צריך להתקיים תנאי נוסף: "המערכת שתחת הקצין התקדמה והשתפרה בתקופת פיקודו". אל"מ ע' סבור, כי "רק מי שיעבור את המבחן הזה בהצלחה יוכל להתקדם".

הרעיון נשמע לי מצוין, אך קבלתו מעוררת מיד שאלות חיוניות: איך מודדים "מילוי משימות כראוי"? איך מודדים "שיפור והתקדמות" של מערכת צבאית? ומי מבצע את המדידות הללו?

במערכת האזרחית הדברים נראים פשוטים יותר, לפחות בגופים כלכליים, שבהם קיימים מדדים כמותיים (הכנסות,

יכלול יותר כלי מדידה תקפים מול התפקיד העתידי, כך יגדל כושרו לנבא.

מבלי להרחיב יתר על המידה בעניין "מרכז הערכה", אציין, כי במרכז כזה יהיו, כמובן, כלים, שיספקו מידע על המועמד בתחום האינטלקטואלי, האישיותי והביך אישי, ויתקיימו בו סוגי מצבים ותרגילים ברמות שונות של אי-ודאות, שידרשו מנהיגות, יכולת לקבל החלטות בזמן נתון, פעולה לפי שיקולים של סדרי עדיפויות, של הבחנה בין עיקר לטפל ועוד. האנשים, שיעריכו את ביצועי המועמד במרכז ההערכה, יהיו אנשי מקצוע מתחום מדעי ההתנהגות וגם אנשי מקצוע בכירים מהתחום, שאליו מיועד המועמד. החומר שייאסף בדרך זו יוכל להוסיף מידע רב על פוטנציאל המועמד ועל יכולתו להתמודד בעתיד עם תפקיד בכיר יותר מזה שהוא ממלא היום.

נראה לי, כי רק שילוב של הערכה על בסיס ביצועי עבר יחד עם הערכה עתידית על בסיס פוטנציאל המועמד יוכל לתת לנו תשובה מדויקת יותר באשר לסיכוי הצלחתו בתפקיד בכיר יותר.

שאלה עקרונית נוספת היא מהי אותה "מנהיגות בקרב", שברצוננו לנבא. אל"מ ע' מציע, כי מנהיגות כזו היא "תוצאה של אישיות, של מקצועיות ושל בשלות", ומוסיף, כי "הבשלות היא עניין לזמן; עם האישיות נולדים, ובמהלך הזמן היא מתעצבת; אך מקצועיות היא עניין בלעדי לצבא – וזאת צריכה להיות עיקר דאגתנו".

קיימות תיאוריות רבות בנושא מנהיגות, ולא זה המקום לפרטן. אין ספק, "מנהיגות בקרב" היא אחד מתחומי-המשנה של מנהיגות, שיש לו ייחודים רבים. אין ספק, כי המקצועיות היא חלק חשוב של המנהיגות בקרב – אם כי בלעדי.

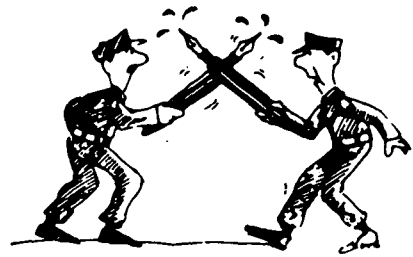
המחלוקת ביני לבין אל"מ ע' נעוצה

עד כאן אני חותם בשתי ידיים על מסקנותיו, והשאלה היא איך עושים זאת?

תהליך החשיבה, שמציג אל"מ ע' בהמשך המאמר, מעלה כמה שאלות עקרוניות ומעשיות, המחייבות חשיבה מוקדמת; רק פתרון הולם לשאלות הללו יוכל לקבוע האם ניתן ליישם כלים, שייסיעו לנו לקבוע הצלחה ואי-הצלחה של מפקדים בתקופות של רגיעה בין המלחמות.

שאלה עקרונית ראשונה עולה מכך שאל"מ ע' רוצה להימנע מהשתלטות "העיקרון הפיטרי" על צה"ל ועל קציניו, אך בפועל מציע שיטה שהיא – היא יוצרתו של "העיקרון הפיטרי". אל"מ ע' כותב כי: "לכאורה, אין דרך להחליט בדבר עתידו של מישהו אלא על פי עברו. ואין ברירה אלא להניח, שאדם, שהצליח בתפקיד מסוים בעבר, יצליח גם בתפקיד בכיר יותר, שיוטל עליו בהמשך". אמנם, אל"מ ע' מציע דרך "לעדן ולשפר את כושר השיפוט שלנו". אך, כאמור – כל זה על בסיס ביצועי עד כה.

נראה לי, כי דרך נכונה יותר להתמודד עם "העיקרון הפיטרי", ואליה מכוון אל"מ ע', היא הדרך המשולבת: התבססות על ביצועי המועמד לקידום בתפקידו הנוכחי (כפי שמציע אל"מ ע'), וגם – ובמידה רבה יותר – ניסיון להעריך ביצועים עתידיים של המועמד באמצעות טכניקה דוגמת "מרכז הערכה"; "ב"מרכז הערכה" כזה ניתן יהיה לבחון את המועמד לקידום בהיבטים שונים, המתייחסים לתפקידו העתידי. נקודת המוצא, שחייבת להיות כל הזמן לנגד עינינו, היא שהצלחה בתפקיד קודם, זוטר יותר, אינה מבטיחה הצלחה בתפקיד עתידי, בכיר יותר. ככל ש"מרכז הערכה"



סיכום

הערכת ביצועים והערכת הצלחה הם נושאים מורכבים ביותר, שהיכולת למדוד בהם מדידה אובייקטיבית קשה תמיד, ועל אחת כמה וכמה כאשר עוסקים במערכת הצבאית, שמכינה עצמה למלחמה, והצלחתה נמדדת בזמן לחימה. ידוע לכול, כי גם כשמדובר במלחמה של ממש יש פנים רבות להצלחה ולמצליחים (אולי ניתן היה לבצע את המשימה עם פחות קורבנות; אולי היה אפשר לבצע מהר יותר, ולהביא להישגים במקום אחר; אולי ניתן היה לאגוף את הבעיה, ולהתמודד אתה מאוחר יותר בתנאים נוחים יותר וכד'). לכן, כמו שכותב אל"מ ע': "אין פלא, שבכל מלחמות ישראל גם כשהמפקדים והמפקדות ברמות הגבוהות נִשְׁלוּ – החיילים והמפקדים עד רמת מג"ד הצילו את המצב". כלומר – גם כשיש הסכמה לגבי הצלחה, עדיין אפשר לשאול לזכות מי ניתן לזקוף אותה. אם נחזור לנקודת המוצא – גם אני סבור, כי קידום קצינים טובים הוא הבסיס היותר חשוב לעתיד הצבא, וכל מאמץ בתחום הזה כדאי. אני סבור, שהנושא ראוי, וניתן להתמודד אתו, למרות הקשיים שתוארו, ומקווה, כי מאמרו של אל"מ ע' יסייע בכך.

להביא את גדודו לרמת לחימה גבוהה בלוח־זמנים נתון; תוצרי־המשנה במקרה הזה יכולים להיות – רמת החיילות בשטח של חייליו, רמת קליעתם, רמתם בתפעול מערכות־נשק אורגניות בגדוד, יכולת גבוהה של מפקדים, כשירות כלים, תכניות הגדוד לזמן לחימה ועוד. מה יכולתנו להעריך נכונה את התוצר המרכזי כאשר חלק מתוצרי־המשנה קודמו, וחלקם לא קודמו; ואולי דווקא החלק הזה יכול להיות קריטי במצבים מסוימים.

בעיה נוספת, העולה מקריאת המאמר, היא מה קורה כאשר מפקד אמור להיות מְקוּדָם מתחום אחד לתחום שני? למשל – אדם שהצליח כמפקד בשטח הולך להדרכה, מפקד קרבי מועמד לפקד על תחום מקצועי וכד'. מה בדיוק הקשר בין הצלחה בתחום הקרבי להצלחה בתחום מקצועי לא־קרבי? כולנו מכירים דוגמאות של אנשי צבא שפרשו, וניסו להשתלב בתחום האזרחי בנושאים, שלא תאמו את הכשרתם הצבאית; חלקם הצליחו, אחרים נכשלו. ברור מעבר לכל ספק, כי המעבר מתחום לתחום אינו דבר טריוויאלי (מעבר לבעיות של מעבר ממערכת אחת למערכת אחרת). דווקא כאן, כאשר מדובר בקידום של קצין מתחום לתחום, פחות חשוב מה היה בעבר ויותר חשוב מה הפוטנציאל העתידי של המועמד. הדבר מחזק את הצורך בכלים מתאימים לבחון את הפוטנציאל הזה.

הוצאות, רווחים, חישובי החזרים על השקעות וכד'), שבהם המדד הכספי הוא המכנה המשותף, והם משמשים בדרך כלל כאינדיקציות מצוינות ליעילות הארגון. במערכת הצבאית המדד הכספי, בדרך כלל, אינו מרכזי ולעתים גם שולי וזניח. את מקומו ממלאים מדדי הצלחה וכישלון פחות ברורים ופחות מוגדרים, ומטבע הדברים במצב כזה יכולה להיווצר אי־הסכמה רבה במדידות ובהערכות. מה שנראה לאחד כשיפור, יכול להיראות לאחר כדריכה במקום, שמשמעותה נסיגה ולהיפך; וקיימת סכנה, שנמשיך לשאול את עצמנו, האם פלוני הצליח בתפקידו (וכמה הצליח?) עוד הרבה זמן. צריך לזכור עוד, כי "פאשלות" במערכת הצבאית תהודה רבה, בעיקר כיוון שאנו עוסקים בחיי אדם. מכאן צומחת סכנה פן אירוע בודד ישפיע באופן לא פרופורציונלי על ההערכה לגבי הצלחת הקצין בתפקידו, או לגבי אי־הצלחתו. כל האמור לעיל – בנושא קריטריונים לקידום קצינים – אינו בא לבטל את הצעתו של אל"מ ע', אלא כדי להצביע על קשיים, שעלולים לרוקן את הצעתו מתוכנה, ועלולים לגרום לכך, שלא תוכל לקדם את הנושא.

צריך לזכור עוד, כי גם כאשר למערכת יש תוצר אחד, מרכזי וברור, הרי שבדרך כלל הוא מורכב מכמה תוצרי־משנה, שלכל אחד מהם בפני עצמו חשיבות מכרעת. לדוגמה – מג"ד ח"ר בימי רגיעה צריך

ספר חדש
מבית "מערכות"

