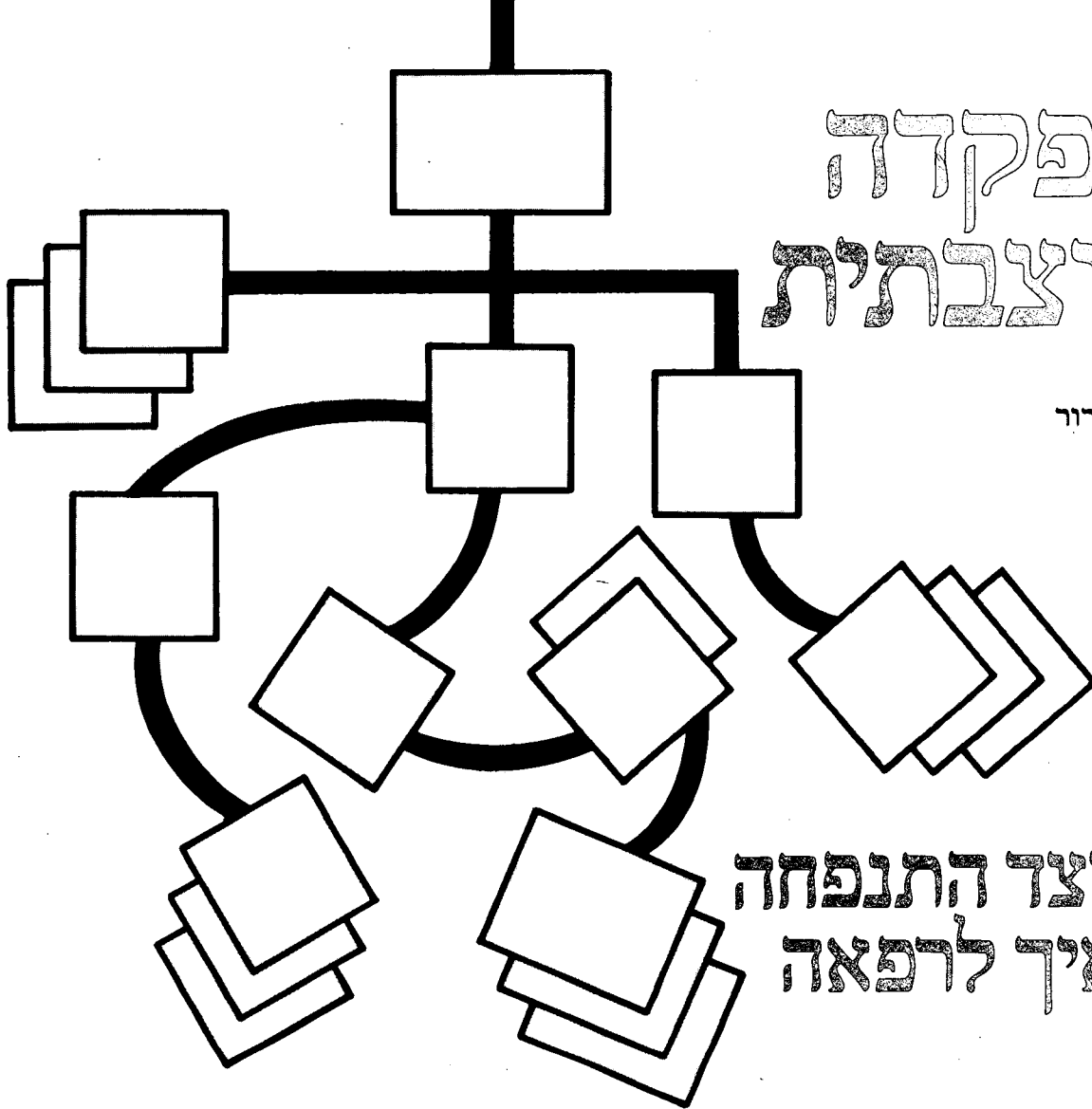


# המפקדה העוצבתית

בנימין עמידרור



## כיצד התנפחה ואיך לרפאה

„מטות גדולים —  
סימן לצבאות גרועים“.  
(מולטקה האב)

ככל המפקדות, הלכה גם זו ותפחה. למרות מאמצי א'הייר (ראש אגף השלישות) לצמצמה, גדלה המפקדה הסקטית, כמעט פי שניים תוך שלושה חודשים. לרשות הרמות הנמוכות יותר, יש פחות מרחב תמרון, אך במהותן יפות דוגמאות אלו גם להן.

### תורת המטה וגודל המפקדה

שלושה גורמים עיקריים מעצבים את המבנה, התקן, הארגון ודוקטרינת הפעולה של המפקדה העוצבתית (כלומר, החטיבתית ומעלה): דוקטרינת הפיקוד והמטה הנוהגת; מבנה סולם המפקדות מן המטכ"ל ומטה וחלוקת האחריות והסמכויות לאורכה, ומכלול המוסכמות הרלבנטיות הנוגעות בתקינות המנהל.

תורת המטה משפיעה על גודל המפקדה — ונדון בה רק מצד היבט זה — הן ישירות הן אמצעית, כתוצאה מהנהלים והנהגים המקובלים במטה שהיא מעצבת. ההשפעה הישירה מתבטאת בתקן הבסיסי, או הראשוני, שתורת המטה קובעת. מבחינה זו, התורה האמריקנית, למשל, מרחיבה מאוד ואילו זו הבריטית מצמצמת. להלן טבלת נתונים סלקטיבית, להמחשה:

### המפקדה התפוחה

המפקדות הצבאיות נוטות לתפוח, וכשאינן מרוסנות, מגיעות לממדים מפלצתיים. לויטננט-קולונל פאניקוב (פופסקי) מספר על מפקדת בעלות הברית בקאסארטה, שמנתה יותר מ-27,000 איש, לעומת 40 בלבד במפקדה הגרמנית היריבה, בראשות קסלרינג. גם אם התכוון פופסקי לקצינים הגרמנים בלבד (ולא כלל את האיטלקים), עובדה היא שהפער בין המפקדות האנגלו-אמריקניות לגרמניות היה עצום.

ב„זכרונותיו של חייל“, מתאר גנרל בראדלי כיצד תפחה מפקדת קבוצת הארמיות ה-22 שלו, לאחר שנכשל בנסיון רפה לעמד בפרץ. „בכך נכנעתי והנחתי למפקדת קבוצת הארמיות שתתפח לה. בויסבאדן, זמן קצר לאחר המלחמה, נדהמתי להיווכח כי מספר הקצינים המוצבים בה, עלה על 900 — יותר ממצבת הקצינים התקנית של דיביוזית חי"ר. נבעתתי מגידול מפלצתי זה, אך רוח לי משלמדתי מסגן הרמ"ט שלי, כי ביום ממוצע, טיפל המטה ביותר מ-1100 שקי דואר“. „המפקדה הסקטית“ של בראדלי — כלומר, מפקדתו „האישית“, הקדמית — מנתה בראשיתה 65 קצינים וכ-130 חוגרים, „אולם

התורה הבריטית	התורה האמריקנית	הנתון
אין „מטה מקצועי“	קיימת	1. הבחנה והפרדה בין „מטה מתאם“ ו„מטה מקצועי“
דו-אגפי: אג"מ (מח' מבצעים, מח' מודיעין); מנהלה (אפסנאות ושלישות)	5 אגפים: שלישות, מודיעין, אג"מ, אפסנאות, ממשל צבאי	2. חלוקת „המטה המתאם“
אין, בכל רמות העוצבה	יש. בדיביזיה משוריינת או ממוסקת — 2 סגנים	3. סגני מפקד בעוצבה
— יש — מרמת קורפוס ומעלה. — אין — בדיביזיה ובחטיבה. שם ממלא פונקציה זו ק' האג"מ	יש בכל הרמות	4. רמ"ט
שתיים — בחטיבה ובדיביזיה: מפקד, מטה. שלוש — ברמת קורפוס ומעלה; שם נוסף רמ"ט	ארבע: מפקד וסגן, רמ"ט, מטה מתאם, מטה מקצועי	5. מספר רמות פיקוד-ומטה
3 אנשים: מפקד, ק' אג"מ, ק' מנהלה	9 אנשים: מפקד, 2 סגנים, רמ"ט, 5 ראשי אגפים	6. „סגל היסוד“ במטה הדיביזיה
33 איש	67 איש	7. גודל „סגל המטה“ בדיביזיה (חי"ר, 1955)
533: 1 (17,500: 33)	245: 1 (13,700: 67)	8. יחס סגל המטה לתקן הדיביזיה
33 איש, מהם 13 קצינים (ועוד 5 קציני קישור)	83 איש, מהם 33 קצינים (ללא קציני קישור)	9. סגל המטה בדיביזיית השריון הנוכחית

הדיביזיוניות — שלושה (או שניים ומחצה), „פיקודי הקרב“ ואגדי הארטילריה התחזוקה — הוקצו כ-1300 איש. כיום, תקנן הוא 2321 איש, למרות שבעיקרן נשארו בעינן דוקטרינות הלחימה ברמת הדיביזיה, ואילו כמות הרכב הקרבי האורגני פחתה באופן ניכר: כ-1000 היום, לעומת כ-1400 אז. גדוד הקשר לבדו גדל מכ-270 חייל ל-641 בימינו. הכיצד?

כל קושי בשליטה שחל — אם חל בכלל — מאז ועד היום, בטל בשישים לעומת השיפורים הטכנו-טקטיים במערכת אמצעי הקשר הדיביזיוניים ובכל מרכיב בודד בה. מכשיר התג"מ (VRC) מצוי היום בכל רכב קרב ורכב פיקוד, ומשרת את כל הרמות, בין ברכב הקרבי הבודד ובין ברכב של מפקד הדיביזיה. בהסתמך על מכשיר התג"מ, בתוספת מערכת אמצעי קשר מוגברת, המותקנת — או ניתנת להתקנה — ברכביהם, מסוגלים מפקד הדיביזיה וכל קציניו לקיים, בכל הנסיבות, קשר ושליטה טובים עם כל גורם כפוף, או שכן. הודקקותם המעשית לגורמי-קשר יעודיים שמחוץ לרכבי הפיקוד אמנם חיונית והכרחית, אך מועטה ביחס. שימוש ברכבי פיקוד נכונים יצמצם אותה עוד יותר (ראה בהמשך).

לכאורה, אמור היה אלמנט הקשר היעודי להצטמצם באופן ניכר. בפועל, גדל גדוד הקשר הדיביזיוני האמריקני פי שניים

מובן כי לא תמיד, ולא בהכרח, נקבע הגודל בפועל לפי נטיית תורת המטה. למעשה, השיגו הגרמנים שיא בצמצום המטה. תפישת המטה הפרוסית, בדומה לבריטית המבוססת עליה, גרסה מיעוט הפונקציות; אך ייחודה — בטיפוח נהלי מטה, ובמיוחד בהקפדה על ברירתם, חינוכם ואימונם של קציני-המטה. כולם נימנו על „חיל מטה“ מיוחד הצטיינו ברמתם האישית, בידע מקיף ומעמיק, ובעיקר ועל בסיס אלה — ברוח יחידה רמה, תחושת חובה והכרת ערך עצמית. רק קצין-מטה כזה מסוגל לגבש דעה איתנה, לעמוד עליה ולעסוק ביעילות ברמות הגבוהות בשניים-שלושה דרגים מזו של היחידה עליה ממונה קצין-מפקד בדרגתו.

תורת-מטה מוגדרת ומחייבת — הכרחית למפקדה. העדרה הוא הגרועה שברעות. כאשר חסרה תורת-מטה של ממש, הכשרה ראוייה של קציני-מטה אינה אפשרית, ובמיוחד לא של קציני האג"מ, שהם תמיד ציר המטה. אז גם שורר מצב של נזילה אמורפית, שבו מתנהלים במלוא עוזן מלחמות האגפים תוך פתרון בעיות חדשות על-ידי תוספת אנשים ואמצעים ועל ידי כך נבנות על נקלה „אימפריות חדשות“.

#### גדוד הקשר

ביולי 1944 עידכן צבא ארה"ב את תקני דיביזיות השריון שלו. לאור לקחי מלחמת-העולם. לכל ששת המפקדות העוצבתיות-

## „עומס העבודה“

עילה נאה זו, בשימושה הנכון, גורמת להתרבות מואצת במפ-קדה, נוסח „שולית הקוסם“. פופסקי הזכור המחיש את תהליך גידולה המפלצתי של המפקדה בקאסטרטה על-פי סיפורו של קצין צעיר, כיצד הפך זה, תוך שמונה חדשים ובאותו תפקיד עצמו, מסרן עם עשירית פקיד, לבריגדיר (אל"מ) שתחתיו 2 סא"לים, 5 רס"נים, 6 סרנים, תריסר פקידים וכיוצא באלה. כל זאת, רק מכוח „עומס העבודה“, כפי שהתבטא בהררי ניירת, אותה השכיל קצינו לארגן לעצמו — ובעצמו.

## „קצינים אחראיים“

כל התפקידים במפקדה הינם „חשובים“. לכן, גם אלה מהם שבדרך-כלל ניתן להטיל על חוגרים, „הכרחי“ כי במפקדה ימלאום קצינים. כן משלבים ביצוע לקוי עם בזבוז קצינים ומוסיפים ניפוח, כי חזקה על כל קצין כזה, שילחץ לקבל מש"קים הבקאים ממנו במלאכות הטכניות, כדי שיבצעו בפועל. במצב המתואר מורידים את הקצינים לרמת סמלי-מבצעים, ואת החוגרים — לבלורים פשוטים. התופעה נפוצה וחמורה במיוחד באותם צבאות בודדים, אשר נעלם מהם כי המומחיות בדרג הביצועי הנמוך מצויה ומתגלמת במש"ק, וכי לכן, מעמד המש"קים הוא עמוד השדרה של הצבא, ולא מעמד הקצונה.

## „פיצול המפקדה“

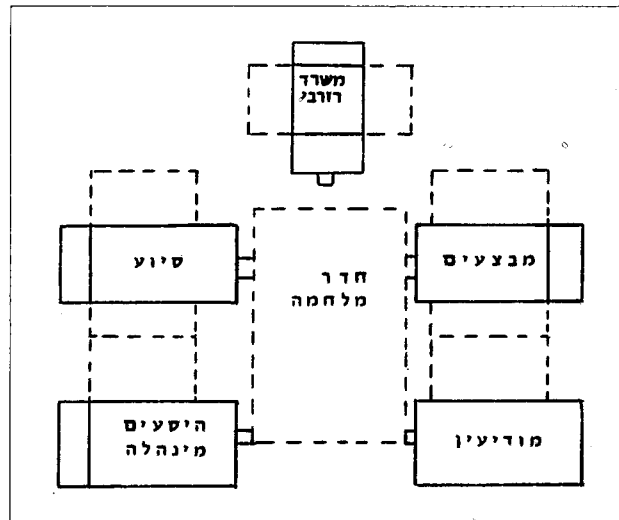
כבר במלחמת-העולם השניה הונהגה המפקדה-בת-הפיצול, על שלושת דרגיה (Echelons): המפקדה העיקרית; קדימה ממנה — המפקדה הטקטית; ומאחור המפקדה העורפית. לא נדון כאן בנושא הפיצול, אלא בהשפעתו במגמה של הגדלת המפקדה: כל דרג דורש מערך עצמאי של אמצעים. נדרש תגבור כמותי, רק לתכלית האחת, של שמירת הקשר בין הדרגים; החפיפה התפקודית בין הדרגים מתבטאת גם בכפילות של בעלי תפקידים ושל אמצעים.

ככל שגדלים ממדי הזמן והמרחב המפרידים בין דרגי המפקדה, או ככל שגדלים הנטיה והרצון שיפעלו בנפרד, כן עולה כמות האמצעים וכוח-האדם המוקצים לכל אחד. או, כשמתאחדת המפקדה, נוצר — עם מפקדות הסיוע והיחידות העוצבתיות — גוף ענק ומסורבל בן מאות כלי-רכב, שאי אפשר יותר לראותו מפקדת-שדה, ויש לפצלו אף מטעמים טכניים גרידא, אף בלא כל קשר לנסיבות טקטיות.

## המפקדה הנכונה

המפקדה האלמנטרית — להבדיל מ„סגל היסוד“ / „הגרעין“ המצומצם יותר — כוללת: מפקד, ראש/מתאם המטה, קציני האג"מ, המבצעים, המודיעין, האפסנאות, שלישות ומפקדים או נציגים של האלמנטים המסייעים והמשרתים המקובלים. כל יתרת המפקדה — כלומר, רוב רובה! — נוצרה בדרך של הסתעפות המרכיבים האלמנטריים הללו, בצורת סגנים, עוזרים, קצינים מיוחדים ומקצועיים ומגישי השירותים. מעתה, נוכל להגדיר את בעיית ניפוח המפקדה כבעיית ממדי ההסתעפויות, ריבויין ומגוון.

להבהרת הבעיה בצורתה זו ניוזק לבחינת „מינימום ההסתעפות“ המותר במפקדה. מפקדות צמוקות במיוחד איפיינו מאוד כוחות גרילה, אך אין דוגמתן יפה לנו. משום שנוצרו והופעלו



וחצי. ל-641 אנשיו גם 188 כלי-רכב וכ-90 גרורים, ושיעורו מגיע לכדי יותר מ-40% של כוח-האדם והרכב מן הסך-הכל שבמפקדה. גודו הקשר הינו הגורם הבודד התורם יותר מכל אחר לסרבולה המופרז של מפקדת הדיביזיה, הן מבחינה טקטית והן מנהלית. קיימת נקודה בה מתאזנים היתרונות השוליים, שמעניקה תוספת אמצעים, עם הגזקים השוליים הכרוכים בניפוח המפקדה ובסרבולה; גודו הקשר המתואר עבר אותה כבר מזמן. נוסף, כהערה, כי גודו הקשר האמריקני משרת גם את דרג הבריגדה (החטיבה). בצבאות אחרים, במ אין הדבר כך, קיימות גם פלוגות-קשר חטיבתיות. כאשר משוים את הצבאות הללו לצבא ארה"ב, יש להוסיף את הפלוגות לגודו, כדי שההשפעה תואה תכלול את כל אלמנט הקשר היעודי שבכל המפקדות אשר בדיביזיה.

## גורמי ניפוח:

„מקדם הכפילות“, „חדש וישן“, „עומס העבודה“, „קצינים אחראיים“, „פיצול המפקדה“

## „מקדם הכפילות“

שלא כמו יחידותיה הלוחמות והמשרתות, בנויה המפקדה לעבודה רצופה במשמרות. לכן הכרחית בה כפילות בכוח-אדם ובמידה פחותה גם באמצעים מסוימים. בהיעדר ריסונים נמרצים, משמש הכרח זה עילה מרכזית לניפוח המפקדה, אשר כל הארץ לפניו, ותמיד יימצא עוד קמ"ר לפריסת רכב נוסף.

## „חדש וישן“

במפקדה שלוחת-הרסן אין החדש מחליף את הישן, אלא מצטרף אליו ונוסף עליו. למשל: במפקדת הדיביזיה האמריקנית מאויש אגף האפסנאות (Q Branch) ב-4 קצינים וב-8 חוגרים בלבד, מפני שמפקדת אגד התחזוקה אמורה לספק גם ייעוץ מטה. צבאות אחרים לא גרסו אגד תחזוקה, ולכן מנה אגף האפסנאות הדיביזיוני אצלם 40—50 איש. אח"כ הנהיגו הללו, בעקבות ארה"ב, אגד כזה; אבל — בכמה מהם תקן אגף האפסנאות לא קטן אלא גדל! או: משהוחלפו רכבי הפיקוד הישנים בחדשים, היו מפקדים שנלחמו להשארת כלי-הרכב הישנים במפקדתם, למרות שבכך נופחה וסורבלה ביותר.

כאילתור נחות-רמה (לכן התאמצו מפקדיהן לדמותן ככל הניתן למפקדות סדירות).

גם כוחות סדירים נשלטו על-ידי מפקדות מקוצצות — כלומר, כאלו שנבנו והופעלו בהתאם לתורת המטה הנוהגת — וכללו את כל הפונקציות האלמנטריות, רק שסיעופן היה תת-תקני עד מאד. מפקדות כאלו הופיעו במצבי רדיפה וניצול הצלחה, אבל רק לתקופות קצרות; למשכי זמן ארוכים ראינו אותן בעת קרבות-נסיגה ממושכים.

את תיאורה המובהק ביותר של מפקדה „שלדית“ מצאתי ב„מפלה לניצחון“ של פילדמרשל ו. סלים, בפרק המספר על הנסיגה מבורמה מפני היפנים, בשנת 1942. מפקדת „קורפוס בורמה“ כללה אז כמה קצינים, פקידים ויחידת קשר עם 4 מכשירים — 60 איש בסך הכל. במהלך הנסיגה גדל אלמנט השירותים במפקדה, „אך מעולם לא הגיעה אף לחמישית מגודל-ה — או לעשירית אחת מציודה — של כל מפקדת קורפוס אחרת שהכרתיו“. נעיר כאן כי מפקדות בעלות-הברית בוויה היא היו, ככלל, קטנות בהרבה מאחיותיהן בחזיתות המערב. „אולם, אף פעם אחת לא איבדנו את המגע עם עוצבותינו; פרטי הערכיות והנועזותיהן הגיעו אלינו במהירות; אף פעם לא נכשלנו בהסקת אותן כמויות מוזן ותחמושת שיכולנו להשיג, ופקודותינו תמיד הגיעו אליהן — ובזמן. מובן כי שימשנו מפקדה קרבית פקטית בלבד, ורוב הפקודות ניתנו על-פה. בכתב הוצאנו, חושבני, ארבע פקודות בלבד“.

מפקדה זו ניהלה נסיגתו של קורפוס משך שלושה חודשים, לאורך 1500 ק"מ, בחזית שרוחבה הגיע לעיתים ל-300 ק"מ, בתנאי-שטח מן הגרועים ביותר שלחמו בהם אי-פעם, מול אויב עדיף בכמותו ובאיכותו המקצועית. הנסיגה התנהלה תוך פינוי המוני פליטים, ללא סיכוי לתגבורת, באבידות כבדות ביותר (15,000 מול 3,000 בלבד ליפנים), כשתמיד חלק מיחידות המשנה מנותק, מפוזר או מבותר. אכן, „בסיכום סופי, גילמה מפקדה זו מאמץ מוצלח להפתיע“, אולם, „לא היה בכוחה להמ-שיר, אלא כמה חודשים בתנאי הלחץ המעיקים. קצינים וחוג-רים לא יכלו לעמוד עד אין סוף במתח“. כשהגיעו להודו, מת קציני-ההנדסה מתשישות גרידא.

### צמצום מופרז — עונשו בצד

מפקדת סלים מציגה דוגמה מוצלחת, אך רק עקרונית, של היפוכה של מפקדות-המפלצת. אולם ככל שרבים ומגוונים הכו-חות, האמצעים והאפשרויות, נחוצה מפקדה מסועפת וגדולה יותר. אחרת, לא ניתן יהיה למצותם. כך גם כאשר פוחת הלחץ, ובגלל שפחת — נזקקות המפקדות למספר רב יותר של פונק-ציונרים מקבילים: רק בתנאי מתח קשים יכול קצין המטה וכל אחד אחר, להעביד עצמו ללא מנוחה, תוך שיסכים להרחבה על-תקנית של תחומי אחריותו — או שיוזם אותה. אולם מפק-דות, אשר נבנו על-פי תקנים שלמים, יכלו תמיד לתפקד ביתר יעילות ולפרקי זמן ארוכים לאין שיעור מאחיותיהן המצומצמות. משפיעות גם נסיבות סובייקטיביות. מפקדת דיביזיה אמריקנית תהיה, בהכרח, גדולה ומסועפת, משום שעליה להיכון ללחום בכל זירה ואקלים שבעולם, מול כל סוגי האויב האפשריים, בכל סוגי הלוחמה הקיימים, במרחק אלפי ק"מ מארה"ב, מעבר לים, ללא הגבלת זמן, וללא תלות בטיב הארץ. רבים התפעלו מן היחס המספרי שבין הלוחמים לבין חיילי

השירותים שבעוצבות הרוסיות או הסיניות, שהיה גבוה ביותר, לטובת הראשונים, בהשוואה לצבאות המערב. אין צידוק להת-פעלות. במלחמת-העולם ובקוריאה היה ממוצע הביצועים של העוצבות המערביות, משאך רכשו נסיון מספיק, גבוה בהרבה משל המזרחיות, למרות שבשתי המלחמות היו תנאיהם הגיאוג-לוגיסטיים של שני הצבאות המזרחיים נוחים, אובייקטיבית, לאין שיעור מאלה של צבאות בריטניה וארה"ב. השוואת קש-ייהם הלוגיסטיים של הרוסים ב„טיול“ לצ'ינה ב-1968 לסופר-לטיב הלוגיסטי של האמריקנים בויאט-נאם מלמדת כי הפער עודנו קיים. יתרונות כאלה מחייבים וגם מצדיקים הכבדה ניכרת בונב הלוגיסטי ובמפקדות. אולם, דומה כי במרוצת הזמן, עבר צבא ארה"ב על המידה ויצר מפקדות, שאף לצרכיו הן גדולות ומסועפות מדי.

רב עוד יותר חטאם של צבאות אחרים, שלמדו מן האמריקנים לבפח את מפקדותיהם, בלי שים לב לשוני האובייקטיבי המהותי שביניהם.

### צמצום המפקדה — רק ב„גרזן“

ידועה סלידת הביורוקרטיה מקיצוצה. גם מקמרה, ששמו הפך נרדף ליעול, לא יכול היה לצמצם, או אף רק להקפיא, את שיעור התנפחות הפנטגון. הקיצוץ יתכן בדרך אחת ויחידה, שפירוטה מצוי בספרו של מרשל ה-ר.א.פ. א. האריס (Bomber offensive), מפקד „פיקוד ההפצה“ במלחמה. בתפקידו הקודם שימש האריס, סגן רמטכ"ל האוויר, ובבקשו לצמצם את המפ-קדה, הוצף במבול תיקים, שהסבירו מדוע אין הדבר אפשרי. נתחווור לו בבירור כי הפתרון לצמצום המטה איננו בכדיקת כל מינוי בנפרד, אלא בדרך פשוטה ויעילה לאין ערוך: אוציא בפשטות צו שמטה האוויר בכללו יצומצם בשיעור מסוים — הצינעו 40 אחוז — ואאסור הגשת ערעורים. הצו פורסם. בעת שפשטה בשורתו במסדרונות, דימיתי לשמוע כמו אוזני את קינות הייאוש בהן קידמוה שוכני הבניין. למחרת בבוקר נת-מלא משרדי... המון שליחים, כל אחד מהם טוען לאגפו או למחלקתו... כמה מראשי האגפים סברו כי הטענה, שתפקיד חיוני מסוים, ניתן לביצוע רק על-ידי אדם מסוים, אין לה מענה. אלא שהם זכו בתשובה חסרת התחשבות: כל תפקיד המתבצע על-ידי אדם אחד, ניתן להטילו, כעבודה נוספת, על שני אחרים העוסקים בתפקידים אחרים. הדילול היה עצום ומוצלח. העבודה החשובה נמשכה ונעשתה כולה, עם שמהירותה ויעילותה גדלו מאוד. „אולם, „דבר אחד לא עלה בידי לעשותו: לצמצם ולו במשהו, את מספר פקידים שירות המדינה שבמקום. מספר הפקידים והכתבניות, למשל, שעמד לרשותי, היה תמיד גדול מכדי יכולתי לספק להם תעסוקה מלאה... הגדלת תקן המשרד, משמשת דרך בטוחה לעליה בדרגה בשירות האזרחי, ותכופות גם בכוחות המזוינים“.

### ממדיה הנכונים של המפקדה

בהציגנו את גידול המפקדה כתהליך אינפלציוני, נוכל לאתר ולהגדיר את מקור הרעה בדרך עיצוב מסגרתה, על-ידי שנשאל כל מרכיב בה למה יודקק, ואח"כ נתאמץ למלא את כל המש-אלות.

• בבריטניה משולב המטכ"ל הזרועי במיניסטריון שלו. — המ ח ב ר .

יש להפוך את הגישה ביסודה: ראשית, ייקבעו גבולות ממדיה הכמותיים המותרים של המפקדה המסויימת. אחר-כך ישובו מרכיביה בתוכה, בלא לחרוג מן המסגרת. החריגים ייחשבו יוצאים מן הכלל ויאושרו בנוהל מסוים, המכוון ביודעין לצמצם ככל האפשר כל תוספת מתבקשת. מעתה, יש להעריך לפתרון בעיות חדשות באמצעות עדכון ושיפור הארגון, האמצעים, הסגל ושיטות ההכשרה והעבודה, תוך הוצאת הישג מפני החדש ושינוי המשקל הכמותי היחסי של המרכיבים השונים.

נוקשות מיוחדת תינקט לגבי מפקדות-שדה, שהכרה כי רק שיקולי יעילות השליטה, לא סרבולן וגודלן, יכתיבו את הפעלתן בפיצול או במאוחד.

המאפיין הכמותי הנוח והמתאים ביותר להגדיר במונחי את הכמות, הוא כלי-הרכב. בתרגומן המעשי, משמעות כל הדרישות המחייבות שפירטנו היא כי מפקדת העוצבה, על כל מרכיביה, ביה, ולפי רמת העוצבה בהיותה אחודה וערוכה לפעולה בשדה, לאחר כל התוספות וההורדות הפק"ליות — תמנה 35—50 כלי רכב. לפי נתוני הספרות המקצועית, יימצאו בחניוני המפקדות העוצבתיות המערביות:

במפקדה החטיבתית — 70—85 כלי-רכב (פי 2.5—3 מן הראוי).  
במפקדה הדיביזיונית האוגדתית — 150—180 כלי-רכב (פי שלוש ויותר מן הראוי).

החלוקה הגסה לקבוצות במפקדת האוגדה האמריקנית/מערבית: רכב פיקוד יעודי — 10 אחוז (15 כלים).

רכב קשר יעודי — 40—50 אחוז (60—75 כלים).

גיפים, „פרטיים“ ולקישור — 15—20 אחוז (25—30 כלים).

שירותי מחנה — 15 אחוז (25 כלים).

רכב אחר, בעיקר לתפקידים מיוחדים — 20 אחוז (30 כלים).

נתונים אלה אינם כוללים אלמנטים של אבטחה וסיוור.

חלוקה זו יש לתקן, במפקדות הדיביזיוניות דלעיל, כך:

רכב פיקוד יעודי — כ"8 כלים.

רכב קשר יעודי — כ"10 כלים.

גיפים, „פרטיים“ ולקישור — כ"10 כלים.

שירותים — כ"7 כלים.

אבטחה וסיוור — כ"6 כלים.

סה"כ — כ"40 כלי-רכב, כולל אבטחה וסיוור (אך רק עם הנציגות הקבועה של הסיוע ולא עם מפקדת הסיוע כולה)\*.

### „רכב הפיקוד“ היעודי

תנאי מוקדם לצמצום המפקדה, תוך שמירת יעילותה הוא שתצויד ברכבי פיקוד יעודיים מתאימים. „רכב פיקוד“ הינו רכב יעודי שמותקנים בו מערכת-קשר העונה לכל צרכי המשתמש בו וכן התקני משרד ומטה, המאפשרים עבודת-מטה אלמנטרית בתוך הרכב עצמו. התקנים חיצוניים מתקפלים יאפשרו הפיכת הרכב הנייח למשרד מושלם ולמרכז-קשר זוטא. כל סדרה של נגמ"שי שירות כוללת גרסת פיקוד. אך למרות שהנגמ"שים המודרניים נוחים ומרווחים, אין דומים הם, כרכבי פיקוד, לקרונות הגדולים המשוריינים, שאינם רק"מ מוסב, אלא ניבנו מראש ובמיוחד לשמש משרדי מטה ניידיים. כלי-

\* הנתונים שפורטו לעיל, דורשים, כמובן, הסדר ממצה. זה, מחייב דיון במסגרת מאמר הן במפקדה המפוצלת. חשיבותם כאן, בעיקר להצגת הבעיה הכמותית, תוך השוואתה לסדרי גודלה הסבירים יותר של „המפקדה הנכונה“. — המ ח ב ר.



רכב כאלה הופיעו כבר במלחמת העולם השנייה. התפרסם מאד ה„ממות“ של רומל, קרון משוריין בריטי, 4 x 4, שגלקח שלל, ורומל הרבה לנסוע בו, ממש בתוך אזורי הלחימה, לפעמים נסע בו כמה ימים ברציפות ולעתים אף ללא כל רכב ליווי. ה„ממות“ נחלק למשרד קשר ולמשרד מטה, ועבדו בתוכו כ"10 אנשים, בלא קושי. רכב תיאום שימש כ„משרד האג"מ של ה„קורפוס האפריקני“.

רכב מסוג זה שווה בערכו, לצורך עבודת המטה, ל"4 רכבי

## המפקדה

האמור לגבי ארגון ומבנה מפקדת השדה הניידת תופס, בעיקרו, גם לגבי המפקדה, „הראשית“ הסטטית. לעתים אף קל יותר לקצצה, משום היכולת להתאים את המבנים ולהתקנים בדיוק לפי הצרכים הספציפיים, עם אמצעי-עזר הוסכי-עבודה.

המפקדות הנייחות נוטות ויכולות, יותר ממפקדות השדה, להש-מין ולהסתאב. איתור וסילוק הסרבולים ייעשו בדרך של נייעור חד-שנתי: יום אחד, באופן פתאומי, נעקרת המפקדה כולה ממקומה ומתרגלת פעולה בשדה, באוהלים או על רכבי פיקוד. הזעזוע חושף ליקויים ומאפשר תיקונם.

חשיבות הדברים הללו בכך, שכל חיסכון המוגשם במפקדות השדה, עלול להתאון על-ידי התנפחות מקבילה במפקדה הרא-שית הסטטית. לא גרוויח מאומה אם שכר יעילות וניצולתן של המפקדות בשדה יצא בהפסד הפחתת יעילות המפקדה הראשית הממונה, החמרת הכבזו בה וסרבול עבודתה.

## סיכום

### התנאים המתנים יעילות וקומפקטיות

התנאי הראשון להקמת מפקדה עוצבתית אופטימלית קומפקטית ויעילה הוא קיום תפישת מטה-ופיקוד נכונה. זו מוגדרת, לצרכי המעשה, כדוקטרינה או תורת מטה ומפורטים בה, באורח מדוק-דק ומחייב, מבנה המטה והמפקדה, ארגון העבודה ונהליה. לענייננו המוגדר כאן חשובות בעיקר הקביעות הדוקטרינריות בדבר הגדלים, או סדר-הגודל, היחסיים והמוחלטים, של כמויות האמצעים ומספרי כוח-אדם וכן כל הגורמים הקבועים האחרים שנודעת להם משמעות כמותית, ישירה או עקיפה.

התנאי השני — קציני מטה טובים, מאומנים ובעלי ביטחון עצמי, אישי ומקצועי. רק כאלה נוטים ומסוגלים לפתרונות איכותיים במקום לתבוע תוספת אנשים וציוד.

התנאי השלישי — משמעת-מטה מבצעת. רק קיומה יבטיח כי יוקפד על ההוראות והתקנות בדבר סדר-הגודל הכמותיים לכל מרכיב במפקדה וייאסרו כל תוספות או שינויים החורגים מן התקנים. מפני אי-הקפדה על אלה הבעשית תכופות בשם „הגמישות“, אפשר שהמפקדה תיהפך תוך זמן קצר להצטברות מקרית ומגובבת של פתרונות ארעיים, מקריים וחצאיים.

התנאי המוקדם הרביעי מתבטא בפיתוח אמצעים יעודיים, מחו-שבים ובדוקים, שאינם מאולתרים טלאי על טלאי אלא מתוכנ-נים מראש לשמש במפקדה, במירב היעילות והחסכוניות — הן בתפקודם המסוים והן כחלק במכלול האמצעים שבמפקדה. התנאי החמישי, שבלעדיו לא יתכנו כל שינוי או שיפור שהם — ולא רק במפקדה — הוא שיבחינו כי הנסיון הפרטי הינו לעתים, הגרוע שבדוגמות והחמור שבמכשולים. למשל: קציני מטה שלא עברו הכשרה נאותה, אשר פועלים בלא הנחיית תורת-מטה מוגדרת, נכונה ומחייבת, או כאלה שמעמדם נקבע בעיקר על-פי יכולתם ב„מלחמת האגפים“ ואשר למדו לכוון לדעת המפקד ולא דווקא למה שנראה להם נכון ומתאים — הינם קציני מטה גרועים; אף שלרוב יהיו „בוני אימפריות“ מעולים, התורמים בלא הרף לניפוח המפקדה. על-אף „הצלח-תם“ ראוייה דוגמתם לגנאי ולא לשבח, ונסיינם צריך שישפיע בחינת „לא תעשה“.

פיקוד נגמ"שים לפחות. לכך מצטרפים הסכנות עקיפים: צמצום ניכר בכמות הרכב גורם להקטנת אלמנט השירותים וצמצום דרסטי בכמות הקצינים, המש"קים, אנשי הקשר והנה-גים, שלפחות אחד מכל אלה חייב להימצא על כל „רכב פיקוד“ בודד, אפילו ניצולתו שם נמוכה ביותר. חיסכון חשוב גוסף מושג ב„נפח הדרך“ שתופסת המפקדה בתנועתה. אלמנט-הקשר היעודי יוכל להצטמצם מיידית, באופן ניכר ובלא נזק, משום שכיום ניתן להתקין ולהפעיל ביעילות בתוך חלל מצומצם מערכת מושלמת, הכוללת תג"מ, חד-פס, רדיו-טלפון ו/או טלטייפ. רכב הפיקוד הגדול המתואר יכול להכיל, בלא קושי, את מתקני הספקת הכוח למערכת כזו.

מובן כי רכב פיקוד מסוג זה יכול להימצא רק במפקדות „העיקרית“ ו„העורפית“. בחבורת-פיקוד קדמית בלאו הכי אין המפקד נזקק לרכב פיקוד, אלא לרק"מ רגיל, שלכל היותר מתוגברים אמצעי הקשר שלו, ואשר אין לראותו כ„רכב פיקוד“.

## פריסת המפקדה

טכניקות פריסת המפקדה, משפיעות מאוד לא רק על יעילות עבודתה, אלא גם על גודלה, ובמיוחד על גודל קבוצות מש"קי המטה ואנשי הקשר. אמת זו יפה בכל המקרים, אך פי כמה וכמה, כשמדובר ב„קרונות“ הפיקוד הנ"ל, שאין יתרונותיהם ניתנים למיזוי בעת שהפריסה מפוזרת ובלתי מושכלת. חבל שלא תמיד זוכה סוגיית פריסת המפקדה לחשיבותה הנכונה. כתוצאה, מתפזרת המפקדה להמון „חנויית“ פרטיות, חלקן עם שמות מרשימים — „מרכז מבצעים“ או „חדר-מלחמה“ של אגף זה או אחר — וחלקן ללא תואר; אך כולן מועילות רק לגידול עצום ומיותר של אלמנטי העזר והשירותים ולסיבוך העבודה.

מודל פריסה נבון ונכון המבוסס על חמישה קרונות, הופיע בצבא הבריטי מייד לאחר מלחמת-העולם השניה, ולאור לקחיה. המודל המתואר מושפע ישירות משיטת המטה הבריטית ומנ-הלים אופייניים. לא נסביר כאן את המבנה המדויק; חשובות לנו תכונות היעילות והחיסכון שבו:

א. במקום אחד, בשכנות מיידית ומסביב לאותו „חדר-מלחמה“, מרוכזים כל הגורמים הרלבנטיים, ההכרחיים לתכנון וניהול הלחימה (משרד ה„היסעים“ הינו שלוחת ה„מנהלה“; יתרת המנהלה מהוה את ה„עורפית“).

ב. הקרון הוא לב המשרד המחלקתי — בתנועה כמו בפריסה נייחת; כך מובטחת רציפות בלתי מופרעת של העבודה, אף כאשר התזוזות תכופות וחפוזות.

ג. ניתן להתייחס אל כל אלמנטי העזר — מש"קי מטה, פקי-דים, שרטטים, קשרים, טלפונאים וכו' כאל גוף מאוחד, ולווסתם בין האגפים והמחלקות בהתאם לצרכים. אין קיימים משרדים נפרדים, אלא משרד גדול בודד, שלתוך חללו „נשפכים“ כל משרדי-המשנה. לשם המחשה, נניח שכל מחלקה דורשת, בשיא עבודתה, 10 פקידים. אם תימצא ותפעל בנפרד, תדרוש המחלקה ותקבל, 10 פקידים. אך במודל המתואר, יספיקו לאותה מחלקה 3-4 פקידים בלבד, משום שבעתות עומס, ניתן יהיה לתגברה ממחלקות אחרות. בולט עוד יותר החיסכון באנשי קשר. במקום שיימצא תורן נפרד בכל מחלקה, תוכל משמרת של 2 תורנים לשרת את כל המחלקות.