



הכנת הכוח - הגשר המחבר בין בניין הכוח להפעלתו

את היחס שבין הכשירות והמוכנות ניתן לדמות לסלע ולקרקע שמעליו. הסלע מהווה את הכשירות הבסיסית, והוא מקנה לקרקע שמעליו יציבות ונקודת משען איתנה. הקרקע מהווה את המוכנות המבצעית. היא נשענת על יציבות הסלע שמתחתיה, והיא תורמת לו פוריות שמאפשרת מעגל התחדשות, חיים ויצירה. תגובה למאמרו של אל"ם משה שרביט "מוכנות הצבא - ניתוח מושגי" (מערכות 370)

הקרב המוזכר לעיל מבטא היטב את המתח המובנה בארגון ובתהליכים בין בניין הכוח להפעלת הכוח ואת "הדילמה הבסיסית של המוכנות". אין ספק כי מוכוונות קיצונית לכל אחד מהקטבים תגרום למוכנות מבנית על חשבון מוכנות מבצעית ולהפך.

המפגש בין בניין הכוח להפעלתו נמצא בנקודת זמן שאינה ניתנת להגדרה מראש. בתווך שביניהם שוכנת "הכנת הכוח למשימותיו", המאפשרת ליצור בכל עת איזון בין המוכוונות לבניין הכוח לבין המוכוונות להפעלתו.

בראייה מערכתית מהווה "הכנת הכוח" מרכיב איכות, המעניק יתרון יחסי מול אויב בהשפעתו על יכולת ההרתעה ועל כושר ההכרעה. ברמת הכוח הבודד - להכנתו לבצע את המשימה שנקבעה לו מיוחסת חשיבות רבה לגבי יכולתו לבצעה. הכנה זאת היא תהליך מורכב, הכולל מגוון פעילויות ותחומי עיסוק, שבהם משתתפים בריזמנית גורמים שונים ורבים.

תא"ל יעקב זיגדון
אל"ם ד"ר ניסים אוחנה

הקדמה

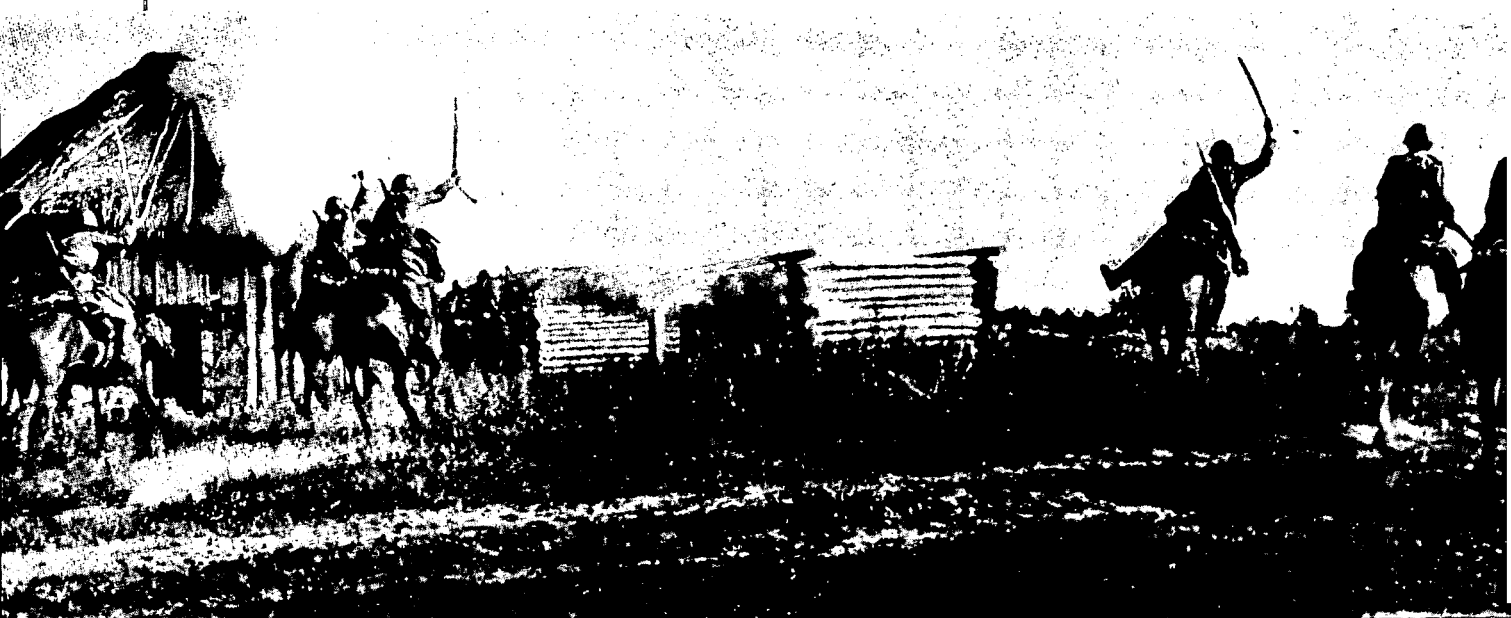
בספטמבר 1939 הסתערו פרשים פולנים אל מול טנקים גרמניים. תוצאות הקרב היו ידועות מראש. במאמרו "מוכנות הצבא - ניתוח מושגי" מצביע אלי"ם משה שרביט על "אי-המוכנות המבנית" כסיבת הכישלון הפולני ("מערכות" 370, אפריל 2000). לדברי שרביט, "צבא פולין היה אולי מוכן מבצעית למלחמה, אך לא מבנית". כלומר, הצבא הפולני היה ערוך ומוכן למלחמה, אך לא למלחמה המתאימה.

אל"ם ד"ר ניסים אוחנה:
לשעבר מר"פ מרכז



תא"ל יעקב זיגדון:
רמט פקדו





גם זה היה במלחמת העולם השנייה: פרשים שלוצ'י חרב של הצבא האדום תוקפים את הצבא הגרמני

ההישגים הנדרשים מהכנת הכוח באים לידי ביטוי בתחומים הבאים:

- הכוח מאומן ומתורגל בהקשר למשימותיו.
 - בידי הכוח תוכניות אופרטיביות מתאימות, והוא בקיא בהן.
 - שיבוץ מאוזן של משאבי אנוש, פיתוחם וטיפוחם.
 - קיום אמצעי לחימה ואמצעי סיוע ללחימה התואמים את הכוח מבחינת סוגם, כמותם ותקינותם.
 - קיום תשתיות המשרתות את התפיסה המבצעית.
- הכנת הכוח כוללת שלושה רכיבים: עמידה במדדי כשירות מוגדרים, מוכנות לביצוע משימה במונחי תפוקה/הישגים נדרשים וקיום כוונות להתחיל בפעולה מבצעית במונחים של משך ההיערכות ושלבי ההתארגנות.

רכיבי הכנת הכוח

פשידות

כשירותו של הכוח מבטאת את גבולותיה של מעטפת היכולות הבסיסיות של הכוח (מבצעית ולוגיסטית) בהקשר של מתאר הפעלה כללי, כפי שהוגדרו על-ידי גורמי בניין הכוח. מאחר שקיים קושי טבעי בהערכת כשירותו של הכוח במונחי תפוקה, משתמשים לרוב במדדי תשומה (דוגמת מחזוריות אימונים) כדי לקבוע את מידת כשירותו של הכוח. בעיקרה מבטאת הכשירות הבסיסית את הפוטנציאל הטמון בכוח ולא בהכרח את היכולת לממשו.

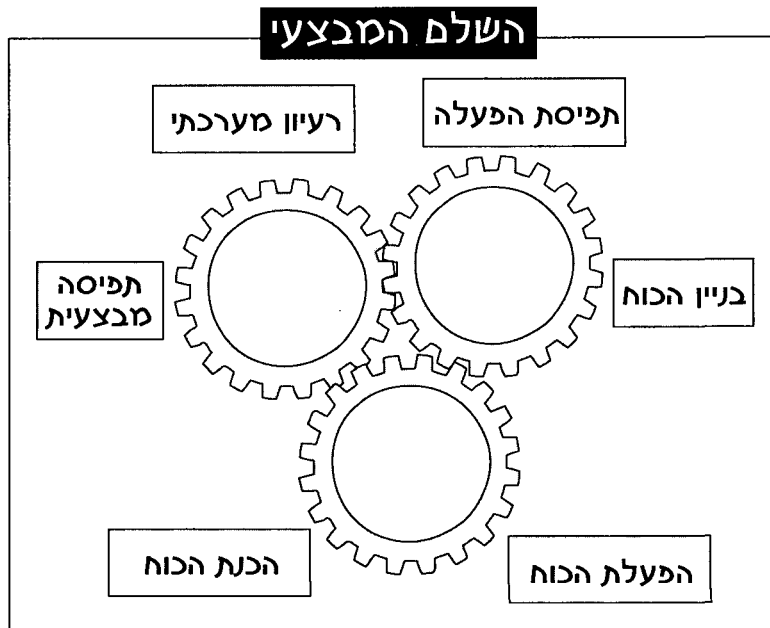
מרכיביה העיקריים של הכשירות הבסיסית הם המשאב האנושי (היקף ומידת ההתאמה, ההכשרה והמימונות) והאמצעים לסוגיהם (סוג וכמות, כשירות טכנית ותחזוקתית).

עם זאת יש חוסר בהירות לגבי המשמעות והפירוש הניתנים למושג וכן לגבי התכנים הנכללים בו – בדגש על גבולות הגזרה התפקודיים בינו לבין בניין הכוח – ולגבי תחומי האחריות והסמכות של העוסקים בו. אנו סבורים כי בירור סוגיות אלה יש בו כדי לתרום לשיפור היעילות והתכליתיות של הכנת הכוח.

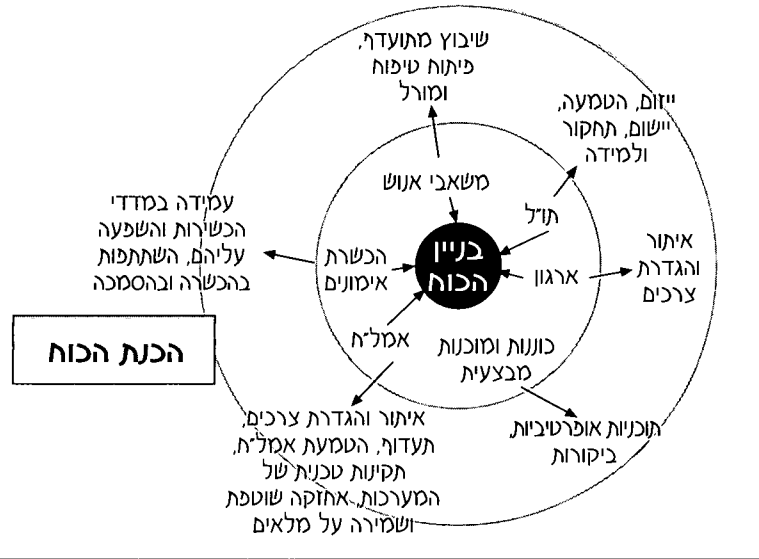
הגדרת "הפנת הפוח"

המושג "הכנת הכוח" מבטא תהליך מתמשך ורב-תחומי, העוסק בשימור, בפיתוח, בשכלול ובהתמקצעות היכולת של יחידה צבאית להפעיל כוח לאור תפיסה מבצעית ובהקשר למשימות מוגדרות. זאת על מנת לשפר את יכולת היחידה לבצע את משימותיה ביעילות ובתכליתיות.

מיקום הכנת הכוח במעגל העשייה הצבאי מופיע בשרטוט הבא:



גבולות גזרה תפקודיים בניין הכוח להכנת הכוח



ראוי להעדיף שימוש במונח "כשירות" על פני המונח "מוכנות מבנית" (כפי שהופיע במאמר לעיל) – אף ששניהם מבטאים רעיון זהה – כדי להיצמד להגדרות בהקשר זה המופיעות ב"מילון מונחי צה"ל" וכדי לשמור על שפה אחידה.

מוכנות

המוכנות המבצעית תלויה בתרחיש ובתפיסה המבצעית, שהם ייחודיים למצב, לגזרה, לזמן נתון וליחידה. היא מבטאת את מידת יכולתה של היחידה לבצע משימה מוגדרת. מכאן שהיא שונה בין כוח לכוח ואף משתנה מעת לעת על-פי הצורך. המוכנות המבצעית "תפורה לפי מידה" והיא מתקיימת בעולם התוכן של מפעיל הכוח. המוכנות מתחילה במקום שבו מסתיימת הכשירות מתוך

הנחה שהכשירות מתקיימת ומתוך הנחה שניתן כבר ביטוי לתפיסתו המבצעית של מפעיל הכוח בתהליכי בניין הכוח. מרכיביה העיקריים של המוכנות כוללים קיום תוכניות פעולה מתאימות ובקיאות הכוח בהן, מיומנות הכוח בהפעלת התוכניות וקיום כלים למימושן.

כוננות

ניתן לראות בכוננות חלק ממוכנות הכוח, אולם נוכח מרכיביה (זמן ושלבי התארגנות), החוצים את התחומים האחרים, ראוי לכלול אותה כרכיב נפרד.

הכוננות שוכנת אף היא בעולם העשייה של מפעיל הכוח.

הקשר בין בניין הכוח להכנת הכוח

מדובר בשני תהליכים מתמשכים (ללא נקודת קצה מוגדרת במונחי זמן או במונחי תהליך) ורב-תחומיים, השזורים זה בזה, תומכים זה בזה ומחייבים עיסוק קבוע ונשנה במרכיבים השונים.

בניין הכוח הוא תהליך תלוי תרחיש-אב ותפיסת הפעלה, אשר במהלכו נוצרת יכולת להפעיל כוח ולבצע משימות צבאיות בהקשר כללי. התהליך מאופיין בגמישות מעטה בהיותו ניתן לשונייים בקבועי זמן ארוכים, יחסית.

לעומתו, הכנת הכוח היא תהליך תלוי תפיסה מבצעית ומוכוון משימה, המתבצע במקביל, והוא משלים את בניין הכוח בכל אחד מרכיביו ליצירת היכולת להפעיל כוח בהקשר

מוגדר.

הדגש בהכנת הכוח הוא במוכוונות הן ליחידה והן למשימה מוגדרת. לכן מעבר למרכיבים הכלליים על הכנת הכוח להתאפיין ב"תפירה על-פי מידה" עבור כל יחידה. יתר על כן, מאחר שקיימת דינמיות הן בכשירויות הנדרשות לביצוע משימה והן במשימה עצמה, יש צורך בהתאמה מתמדת של הכנת הכוח לדרישות המשתנות. התהליך הוא, אם כן, גמיש ודינמי, ושינויים יכולים לחול בו בקבועי זמן קצרים יחסית. לפיכך הכנת הכוח מגשרת בין צרכיו של מפעיל הכוח לבין היכולות הבסיסיות המוקנות על-ידי בונה הכוח.



"הכנת הכוח למשימותיו": צנחנים בריטיים במטוס דקוטה בדרך למבצע 'אן השוק', ארנה"ם, 17 בספטמבר 1944



סבוכה – להיות מאופיינת בגבולות תפקודיים משוונים ולעיתים חופפים. מצב זה מצריך שיתוף פעולה מצד גורמים רבים תוך גילוי בגרות ארגונית וראיית האינטרס המרכזי המשותף. בתחום הכשירות ייקבעו המדדים על-ידי בונה הכוח, וקיום הכשירות יהיה באחריותו של מפעיל הכוח תוך שימוש במרחב מרבי ומוגדר של גמישות תפעולית ותוך מימוש מיטבי של המשאבים המוקצים לו. יתרונו של בונה הכוח נמצא בהחלטות על המרות בין משתנים ברמת המאקרו לגבי כלל המערכת. יתרונו של מפעיל הכוח נעוץ ביכולתו להשפיע ברמת היחידות. בתחום המוכנות ייקבעו הדרישות על-ידי מפעיל הכוח, אשר יגדיר את ההישגים הנדרשים מכל יחידה בהינתן משימותיה ועל בסיס התפיסה המבצעית המתעדכנת, ויפעל לעמידה בהם. תחום הכוננות גם הוא שוכן בעולם העשייה של מפעיל הכוח, אשר יגדיר את צורכי הכוננות לגבי היחידות המופעלות במרחבו על-פי הרעיון המבצעי שגיבש בזירה שעליה הוא מופקד.

שינוי

בראייה של בניין הכוח ושל הכנת הכוח כתחומים נפרדים ומוגדרים, הדרים בכפיפה אחת ומשלימים זה את זה, אך אינם עשויים מקשה אחת, יש חשיבות רבה – בעיקר בהקשר של המבנה הארגוני הקיים בצה"ל. ראייה זאת – יש בה כדי לתרום להגברת היעילות והתכליתיות של הכנת הכוח.

שילוב, השלמה והכרה של שלושת הרכיבים – כשירות בסיסית, מוכנות מבצעית וכוננות – ימצו היטב את הכנת הכוח. אופן חלוקת המשאבים (זמן, קשב ומשאבים חומריים) בין הרכיבים השונים ישפיע בצורה מכרעת על תוצאות המפגש בין בניין הכוח להפעלתו. מחד גיסא, השקעה מוטה לכיוון הכשירות הבסיסית עלולה לגרום לפיזור מיותר של המשאבים, לקביעת מכנה משותף רחב ונמוך ולסיכון להילחם את מלחמת העבר.

מאידך גיסא, השקעה מוטה לכיוון המוכנות המבצעית תגרום לפגיעה ביכולת למתן מענה למגוון רחב של מצבים.

את היחס שבין הכשירות והמוכנות ניתן לדמות לסלע ולקרקע שמעליו. הסלע מהווה את הכשירות הבסיסית, והוא מקנה לקרקע שמעליו יציבות ונקודת משען איתנה. הקרקע מהווה את המוכנות המבצעית. היא נשענת על יציבות הסלע שמתחתיה, והיא תורמת לו פוריות שמאפשרת מעגל התחדשות, חיים ויצירה. הפרשים הפולנים הוכנו היטב לעמידה בכשירות בסיסית של קרבות סוסים, אך המוכנות המבצעית הקונקרטיית למצב של לחימה מול טנקים לא נלקחה בחשבון.

עבודה זאת מתבססת על ניתוח המושג "הכנת הכוח" כפי שבוצע במסגרת צוות חשיבה בנושא הפיקוד המרחבי בהובלת המפקד לשעבר של פיקוד המרכז, אלוף משה (בוגי) יעלון.



חלק ניכר מחייהם הצבאיים של הפרט ושל היחידה עוסק בהכנתם למשימות מוגדרות.

שפלות ואחריות על הפנה הפנה

עקב מבנה ארגוני המפריד בין בונה הכוח למפעיל הכוח נתפסת הכנת הכוח כחלק מהצבאות בעולם כחלק בלתי נפרד מתהליך בניין הכוח.

לעומת זאת המבנה הארגוני הקיים בצה"ל מאפשר להגביר את היעילות ואת התכליתיות של הכנת הכוח באמצעות ראייה שונה של גבולות הגזרה התפקודיים: המבנה הארגוני הקיים נקבע על-פי תפיסה, אילוצי משאבים ואופטימיזציה של מוטת שליטה. הוא כולל, מחד גיסא, מתן אחריות משימתית כוללת למפקדה ייעודית על בניין הכוח ביבשה, ומאידך גיסא, הכפפה של יחידות הדרג הנפרס בימי שגרה למפעיל הכוח.

כפיפות זאת יוצרת אחריות מתוקף המדרג הפיקודי, אולם בה בעת מאפשרת למפעיל הכוח גם יתרון יחסי בהכנת הכוח, הנובע מהיכרותו את נקודות החוזק והחולשה של יחידותיו. נוסף על כך, כנגזרת ממהותו כדרג מערכתי המגבש והמממש תפיסה מבצעית, מתקיימת יעילות ארגונית בעיסוקו של מפעיל הכוח בהכנת היחידות המופעלות במרחבו – בדגש על המרכיבים הייחודיים בזירה שעליה הוא מופקד.

קיימת אם כן חשיבות לכך שהכנת הכוח תהפוך לאחד מעיסוקי הליבה של מפעיל הכוח. יחד עם זאת יש להכיר בקיום מתח מובנה בין מוכונות בונה הכוח למרכיבים כלליים של כשירות ("קונפציה") לבין מוכונות מפעיל הכוח למרכיבים ייחודיים של מוכנות ("תפירה על-פי מידה"). מתח נוסף מתקיים בין מימוש תחום האחריות לבין מיצוי היתרון היחסי.

לכן על הכנת הכוח – כתהליך מורכב וחוצה מדרגים במערכת



הצנת כוחות במבצע "גא השוק"