

עדכון תבנית הפקמ"ב בכוחות היבשה - למה צריך לעדכן ומדוע זה הכרחי

עדכון תבנית הפקמ"ב נובע בעיקר מפערים מקצועיים ותפיסתיים, ואין לראות בו ככזה הנובע מהרצון לחדש בשם החדשנות. ההטמעה אינה נעשית רק במסירת הפקודה העדכנית למפקדים ולבסיסי ההכשרה, אלא מחייבת עיסוק אמיתי של המפקדים והמדריכים, אשר מתחיל בלימוד השינוי ומהותו, ממשיך באימוץ השינוי באופן אישי ואחר כך בהטמעתו בתוכניות ההכשרה, באימונים, בתכנון המבצעי ובלחימה בפועל



קפ"ק 1 בגדוד 184 במלחמת יום הכיפורים. קפ"ק 1 הוא המופע שבו המפקד פוקד את הפקמ"ב לפקודיו. אפשר שהקפ"ק יבוצע פנים אל פנים, באמצעות מערכות הקשר או מערכות השו"ב, באמצעות העברת עותק קשיח ושילוב בין האפשרויות. צילום: דו"ץ

בפקודות המבצע, פערים מקצועיים מובחנים באוכלוסיית המפקדים, מאמרים ומסמכי דעה¹ שנכתבו בנושא זה.² לצורך בחינה זו הוקמה ועדת היגוי בראשות האלוף יעקב בנג'ו שכללה מפקדים, מדריכים וממלאי תפקידים שונים העוסקים במקצוע הצבאי. במאמר זה אסביר על תהליך הבחינה שהתקיים ועל ממצאיו, על העדכונים העיקריים שחלו בתבנית הפקמ"ב ועל תרומתם למבצעים.

בסוף 2019 הוחלט במפקדת זרוע היבשה לבחון את הנחות היסוד העומדות בבסיס הפקמ"ב (פקודת המבצע), את ייעודה, תבנית כתיבתה ומקומה בהכשרות, בתרבות הצבאית ובתהליכי בניין הכוח. הגורמים שהובילו להחלטה זו היו שיח ותצפית רבי-שנים על איכות פקודות המבצע שנכתבות בדרגים ובמערכים השונים, על הפער בין הרצוי למצוי בהקשר לתוצרי התכנון כפי שבאים לידי ביטוי



סא"ל (מילי) אריאל הירש, לשעבר רע"ן ת"ל בזרוע היבשה

אופרטיביות", שגובשו במסגרת נוהל קרב סדור. תוכניות רבות מסוג זה קיימות בחטיבות ובאוגדות המרחביות כדי לתת מענה לאירועי בט"ש וגם בכל כוחות היבשה מדרג הגדוד ומעלה, במסגרת היערכותם ומוכנותם ללחימה בחזיתות השונות. תוכניות אלה, ובעיקר תהליך גיבושן, הם אמצעי חשוב שבעזרתו המפקד והמטה לומדים על התרחישים וזירות הלחימה הצפויים להם ונערכים בהתאם. אין הבדל מהותי בין "תוכניות מבצע" ל"פקודות מבצע" בכל הקשור לתהליך גיבושן וכתבתן, ולכן תבנית כתיבתן ותהליך גיבושן נכונים ותקפים לשני סוגי הפקודות.

הפקמ"ב הנכתבת במסגרת תהליך התכנון יכולה להיות "מלאה", כלומר המפקד שקל את הדברים, מילא את כל הסעיפים, התייחס לכל סעיף בנפרד בהתאם לרלוונטיות שלו למשימה ולסוג הכוח. או שהיא יכולה להיות "חלקית", אם המפקד כתב ומילא רק חלק מהסעיפים, לרוב בגלל חוסר זמן או חוסר במידע שחייבו אותו להתמקד רק בהחלטות העיקריות הנוגעות לתוכניתו.

כדי שפקודה תהיה "פקודת מבצע" (להבדיל מפקודה, הנחיה או משימה), על המפקד הפוקד לנסח בעצמו שלושה סעיפים לפחות: מטרה, משימה ושיטה. מדרג הגדוד ומעלה נדרש לכתוב גם את הרעיון המבצעי המגובש בתהליך המחשב ושעומד בבסיס השיטה שנקבעה.

הפקמ"ב, לפני שעודכנה בתחילת 2022, כללה 6 פסקאות ו-34 סעיפים שעיקריהם כדלהלן:

הפקמ"ב היא הביטוי הבולט ביותר לתוצרי תהליך החשיבה, התכנון והחלטות המפקד בנוגע לאופן שבו יממש את משימתו, ולכן היא גם התוצר העיקרי של תהליך התכנון. באמצעות הפקמ"ב המפקד מסביר את כוונתו ופוקד על פקודיו.³ ההוראות המקצועיות קובעות שתכליתה של הפקמ"ב היא "להפעיל כוחות שהוקצו למפקד לשם ביצוע משימה נתונה לאור מטרה".⁴

כלומר לפי הוראות אלה הפקמ"ב נועדה קודם כולל לאלה שכפופים למפקד. את תבנית הפקמ"ב ירש צה"ל עם הקמתו מצבאות בריטניה וצרפת. למעט הוספה או המרה של סעיפים שונים, כמעט לא חלו שינויים מהותיים במבנה הפקמ"ב. העדכונים המהותיים ביותר שכן נעשו היו החלפת הסעיף "כוונה" בסעיפים "מטרה" ו"משימה" והוספת הסעיף "רעיון מבצעי" אחרי הסעיף "משימה".

כל עוד המפקד לא פקד או החליט ליישם את הפקודה - מדובר בתוכנית מבצע. התוכנית הופכת לפקמ"ב ברגע שהמפקד "חתם" אותה, בין אם פקדו עליו ליישמה או שהוא החליט בעצמו ליישם אותה ופקד אותה על כוחותיו

הפקמ"ב כוללת כמה חלקים: "פקודת המבצע" שהמפקד או ממלא תפקיד מתאים אחר כתב (בדרך כלל קצין אג"ם, קצין התכנון או הרמ"ט); הנספחים המקצועיים, אם הם אכן נכתבו, כמו מודיעין, רפואה, הספקה ואחזקה, שכותבים קציני המטה; ומרשמי הקרב - דיגיטליים, כאלה שנעשו במערכות ממוכנות לשו"ב, או כאלה המשורטטים על גבי שקף המונח על גבי מפה. הפקמ"ב היא הכלי השלטני להפעלת הכוח, בין אם נועדה ללחימה כנגד אויב או למשימה לוגיסטית כלשהי. אפשר לגבש ולכתוב אותה באופן מפורט וארוך במסגרת נוהל קרב סדור ופרטני, או ליצור אותה במסגרת נוהל קרב חפוז של דקות בודדות. מופע מסירת הפקודה בין המפקד לפקודיו מכונה קפ"ק 1 (קבוצת פקודות מספר 1). הפקמ"ב יכולה להיות מועברת לכוח הכפוף באמצעות מסמך, באופן דיגיטלי, להיאמר בהקראה באופן ישיר, בשידור ברדיו, או שילוב בין השיטות שהוזכרו. כל עוד המפקד לא פקד או החליט ליישם את הפקודה - מדובר בתוכנית מבצע. התוכנית הופכת לפקמ"ב ברגע שהמפקד "חתם" אותה, בין אם פקדו עליו ליישמה או שהוא החליט בעצמו ליישם אותה ופקד אותה על כוחותיו. רוב הפקודות המוחזקות כיום בצה"ל הן תוכניות מבצע, שהן בפועל "תוכניות מגירה" ומכונות לעיתים "פקודות

פקודת מבצע "אאאאא"

ידיעות

- כללי
- שטח
- אויב
- כוחותינו
- גורמים נוספים

מטרה

- (פירוט המטרה)
- רעיון מבצעי רמה ממונה

משימה

- (פירוט המשימה)
- הרעיון המבצעי

שיטה

- שיטה כללי
- שלבים
- כוחות ומשימות
- סעיפים המתייחסים להפעלת מרכיבי הסיוע הקרבי

מנהלה

- סעיפים המתייחסים להפעלת מרכיבי הסיוע המנהלתי

שליטה

- מיקום המפקדות והמפקד
- שימוש ברשתות קשר ונתונים
- פירוט קווי שליטה ובעיקר קווי תיאום, קווי דיווח וגבולות גזרה
- לוחות זמנים

תהליך בחינת הפקמ"ב

תהליך הבחינה של תבנית הפקמ"ב הוביל למסקנות מפתיעות שחרגו מהעיסוק בתבנית הפקמ"ב עצמה ונגעו להכשרות, לאימוני המפקדים, לחינוך ולתרבות הצבאית בכלל. להלן חלק מהממצאים שאובחנו: אין תאימות בין רצף סעיפי הפקמ"ב לתהליכים מבצעיים אחרים; תבנית הפקמ"ב ואופן גיבושה מעודדים העתקה מרמה ממונה; פקודות המבצע שנכתבות ארוכות; עיקרה של הפקמ"ב, המטרה והמשימה, מופיע רק בשלב מתקדם מאוד ולאחר עמודים רבים; תבנית הפקמ"ב מעודדת כתיבה מסורבלת ולא ממוקדות; בחלק ניכר מסעיפי הפקמ"ב נעשה שימוש כדי לפרט על נהלים, הוראות שגרה ופקודות אחרות שקיימות בצה"ל שאין בהם תרומה בפועל למשימה ולתוכנית; התבנית אינה משאירה מקום להנחיות חשובות שאינן נמצאות בתבנית הקיימת; כוחות ומשאבים המוקצים לכוחות הכפופים מפורטים בסעיפים רבים.

הממצא המשפיע והחשוב ביותר שאובחן התייחס לקשר שהמפקדים תולים בין תבנית הפקמ"ב לבין איכות התוצרים של תהליך התכנון. בתוך כך עלו סימנים והערות אלה: פעמים רבות פקודות מבצע הן חסרות תחבולה או שהרעיון המבצעי שעליו הן מבוססות הוא רדוד ולא ברור; פקודות מבצע רבות מבליטות פערים מקצועיים והיעדר התייחסות לתורת הלחימה; לעיתים פקודות המבצע אינן נותנת מענה מספק למילוי המשימה, לבעיות ולאתגרים המבצעיים; למפקדים רבים קשה להגות תחבולה ולנתח את הבעיה המבצעית שאיתה עליהם להתמודד; מפקדים רבים קובעים את שיטת הביצוע ("משרטטים את החיצים הכחולים") עוד לפני שגיבשו רעיון תחבולני, ואף לפני שהבינו את האויב; פקודות המבצע נעדרות תכלול של הכוחות והיכולות שהוקצו למפקד; מפקדים רבים מנסחים את הרעיון המבצעי כשיטה, מה שמצביע על כך שאינם מבדילים בין מהותם ותפקידם של סעיפים אלה.

נוסף להיותה כלי המסירה של תוכנית המפקד, תבנית הפקמ"ב משמשת גם ככלי לתכנון ולחשיבה במסגרת תהליך התכנון. הסיבה העיקרית לצורת שימוש זו נעוצה בכך שתבנית זו מכתיבה רשימת תיוג לסוגיות שהמפקד צריך לשקול ולסוגיות שבהן הוא צריך להחליט, כמו קביעת הרעיון המבצעי, ניסוח המשימה, קביעת השיטה וקביעת משימות הכוחות הכפופים

הציפייה לקשר בין תבנית הכתיבה לאיכות הפקמ"ב ככל הנראה נוצרת מכיוון שתבנית הפקמ"ב נתפסת כמעין "מתכון" שאם המפקד יפעל על פיו יתקבלו תוצאות טובות יותר. ממצא הקשור לממצא הקודם ומשלים אותו הוא שהמפקדים הכפופים כמעט לא קוראים את הפקמ"ב של הממונה, למעט כמה סעיפים עיקריים (בעיקר המשימה של הממונה וסעיף כוחות ומשימות), וזאת למרות הקביעה המקצועית שהפקמ"ב נועדה למפקדי הכוחות הכפופים. עניין זה אינו מונע מהמפקדים

להמשיך ולכתוב ברמתם את פקודת המבצע שלהם. כלומר לפי ממצא זה הפקמ"ב משמשת גם את המפקד שכותב אותה, ולא רק להפעלת הכפופים.

הפקמ"ב כראי וככלי לתהליך התכנון והחשיבה של המפקד

ממצאי הוועדה מצביעים על כך שנוסף להיותה כלי המסירה של תוכנית המפקד, תבנית הפקמ"ב משמשת גם ככלי לתכנון ולחשיבה במסגרת תהליך התכנון. הסיבה העיקרית לצורת שימוש זו נעוצה בכך שתבנית זו מכתיבה רשימת תיוג לסוגיות שהמפקד צריך לשקול (בעיקר בהקשר למרכיבי תמונת המצב – שטח, אויב וכוחותינו), ולסוגיות שבהן הוא צריך להחליט, כמו קביעת הרעיון המבצעי, ניסוח המשימה, קביעת השיטה וקביעת משימות הכוחות הכפופים. בהתאם לכך, המפקדים מצפים שהשימוש בסדר המפורט בתבנית זו יסייע להם לקבל החלטות המשכללות את מרכיבי תמונת המצב לכדי הבנה כוללת של הבעיות והאתגרים הניצבים בפניהם, ולבסוף לגיבוש התוכנית שתביא להשגת המשימה שהוטלה עליהם.

עיון בספרות התורתית והמקצועית מגלה שלא הוגדרו או פורטו כלי תכנון וחשיבה אחרים שנותנים מענה מתודולוגי שלם לגיבוש תוכנית, ובהיעדרם טבעי שהפקמ"ב תשמש גם לצרכים אלה.⁵ פער זה אף נעשה בולט יותר לנוכח השימוש בכלים מסוג זה בצבאות זרים, לדוגמה צבא בריטניה וצבא ארצות-הברית. צבאות אלה פיתחו כלי חשיבה שנועדו לסייע למפקד לנתח את משימתו, להבין את תמונת המצב ולבסוף להפעיל את הכוח במהלך הלחימה. הכלים מבוססים בעיקר על סדרת שאלות שהקצינים כה מתורגלים בהן, עד שהן מוטמעות כתהליכי חשיבה מובנים לצורך הערכת מצב וקבלת החלטות. לדוגמה בצבא בריטניה פותחה שיטת 7 השאלות, שנועדה לסייע למפקד בתהליך התכנון;⁶

1. מה נפקד עליי ומדוע?
 2. מהו המצב וכיצד הוא משפיע עליי?
 3. מהם ההיגשים המבצעיים שאני רוצה להשיג? אילו הוראות עליי למסור כדי לפתח את התוכנית?
 4. היכן אוכל להשיג בצורה המיטבית כל אחד מההיגשים המבצעיים?
 5. מתי והיכן תבוצע כל פעולה ביחס לאחרות?
 6. לאילו משאבים אני זקוק כדי להשיג כל תוצר?
 7. אילו אמצעי שליטה, פיזיים ורעיוניים, דרושים לי?
- שיטה זו ושיטות מחשב אחרות שפותחו והוטמנו בצבאות זרים, נועדו לתת למפקד כלים שיסייעו לו לארגן את המחשבה, להתמודד עם עומס מידע ועם ההתרחשויות בשדה הקרב, כדי שיוכל להעריך את המצב באופן מיטבי ולהחליט על דרך הפעולה שאותה ינקוט. בצה"ל נוצר פער בשל היעדר כלי תכנון וחשיבה אחרים, ומבלי שהייתה כוונה לכך מילאה אותו הפקמ"ב, אשר נעשתה לעזר התכנון וכלי החשיבה העיקרי עבור המפקד, שכן רצף הסעיפים בפקמ"ב משמש אותו להערכת המצב ולקבלת החלטות גם בניהול הקרב.

ממצאים אלה וגורמים אחרים הובילו למסקנה שבכוחות היבשה "הפקמ"ב היא הכול" – היא כלי החשיבה, התכנון והמסירה של המפקד. בהתאם לכך, ועדת ההיגוי החליטה לעדכן את ייעודה של הפקמ"ב וקבעה שנוסף להפעלת

הכפופים, תבנית הפקמ"ב ורצף הסעיפים שבה ישמשו ככלי עזר למפקד כדי להפיק תוכנית מיטבית למילוי המשימה שהוטלה עליו. מסקנה זו חייבה את ועדת ההיגוי לבחון באופן ביקורתי את תבנית הפקמ"ב בהתאם לשני הייעודים המעודכנים שלה תוך מענה לשאלה כיצד ניתן לעדכן ולמנף את תבנית הפקמ"ב כדי שתסייע למפקדים להפיק תוצרים מבצעיים טובים יותר.

זו לא הפעם הראשונה שמסקנה מסוג זה הוסקה. בתחילת שנות ה-2000 הוקמה ועדת היגוי במכללות הצבאיות אשר נדרשה לבחון כיצד ניתן לשפר את מודעות המפקדים בנוגע לחובתם להגות תוכנית תחבולנית. הוועדה המליצה להוסיף את סעיף "הרעיון המבצעי" ולהטמיע אותו בתבנית הפקמ"ב. בסעיף זה על המפקד לפרט במילותיו את הרעיון שעל בסיסו התוכנית שלו בנויה, תוך מתן דגש על כך שהרעיון צריך להיות תחבולני. המלצה זו אושרה על ידי מפקד זרוע היבשה דאז האלוף משה עברי סוקניק. הוספתו של סעיף זה הכתה גלים בכוחות היבשה, שלראשונה נדרשו לפרט את התחבולה שלהם באופן מילולי במסגרת הפקמ"ב. בהוספת סעיף זה אין ערובה לכך שאכן למפקד תהיה תחבולה טובה או "רעיון טוב" לאופן שבו הוא מתכנן לבצע את משימתו, אך בהוספתו יש כדי להרגיל ולחנך את המפקד להגות תחבולה ולדון בה עם קבוצת התכנון שלו. מסקנות נוספות שעלו מתהליך הבחינה:

הפקמ"ב משקפת את התרבות והחינוך הצבאי של המפקד ויחידתו – "הראה לי את הפקמ"ב שלך ואומר לך מי אתה". פקמ"ב הכתובה בשפה ברורה, שיש בה רעיון מבצעי תחבולני, שנעשה בה שימוש במונחים המקצועיים הנכונים, שהיא תכליתית, מתואמת בינה ובין עצמה ושמסבירה באופן ברור מה המפקד רוצה לעשות, משקפת את רמתו המבצעית והמקצועית של המפקד.

תבנית הפקמ"ב הקיימת (הישנה) יחד עם פערים מקצועיים ותפיסתיים אחרים, מובילים לכתובה ולפירוט יתר שאינם ממוקדים מספיק לעניין המטרה והמשימה. כראיה – המטרה והמשימה מתחילים בסעיף 5, לאחר ניתוח הסביבה המבצעית. היעדר הגדרה של המטרה והמשימה כבר מראשית התהליך, גם אם באופן ראשוני, עשוי להוביל לניתוח כללי ולא ממוקד של תמונת המצב (וביחוד של הסביבה המבצעית) ולהעמסת מידע מיותר במקום לבחון רק את על המרכיבים המשפיעים על המשימה.

היעדר תמיכה מספקת של תבנית הפקמ"ב בתורת הלחימה. במסגרת התכנון על המפקד לקבוע דרך פעולה להפעלת כוחותיו, תוך הישענות על השיטות ועל ההגיונות שתורת הלחימה מציעה לו. בפקודת המבצע הקיימת חסרה, לדוגמה, התייחסות לארגון מרחב הלחימה כחלק מהשיטה להפעלת הכוח. במקרים רבים לא מוטלות משימות ברורות על חלק מהכוחות, בעיקר על כוחות ממערכי האש, המודיעין והמנהלה, ולא ברור מי הוא ממלא התפקיד שנושא באחריות למימושן.

התאמת סדר הפקמ"ב לתהליכים מבצעיים אחרים, בעיקר סדר נוהל הקרב וסדר קפ"ק 1. בהתאם לטכניקת "נוהל קרב", ומייד לאחר קפ"ק 1 של הממונה, על המפקד קודם כול להגדיר את "המטרה" ו"המשימה", גם אם באופן ראשוני, כדי למקד את עבודתו שלו ואת עבודת המטה. גם קפ"ק 1, שבה המפקד פוקד את תוכניתו על כוחותיו, מתחילה בהקראת "המטרה" ו"המשימה" כדי למקד את המאזינים. כפי שהוזכר קודם, בפקמ"ב הקיימת סעיפי המטרה והמשימה מופעים רק בסעיף 5. היעדר שיטה וביטוי לניתוח הבעיה המבצעית ולאיתור נקודות

התורפה והחוזקה של האויב כבסיס לרעיון מבצעי תחבולני. עקרונות המלחמה, תורת הלחימה ובכלל הגישה הכללית הקיימת בצה"ל מדגישים את החיוניות ואת הצורך בתחבולה. סעיף "רעיון מבצעי" שנוסף לתבנית הפקמ"ב ב-2002, ושמופיע לפני סעיף "השיטה", נועד לעגן את שלב הגיית התחבולה כבסיס לדרך הפעולה שבה יבחר המפקד. עם זאת, ברוב המקרים המפקדים מתקשים להגות רעיון מבצעי תחבולני. הסיבות לכך מגוונות ורובן קשורות בזהות המפקד, בהכשרתו, באימונים שקיים, בספרים שקרא ובחניכה שקיבל ממפקדיו. ועדת ההיגוי מצאה שבתבנית הפקמ"ב חסר ביטוי לאחת המסקנות החיוניות בנייתוח הסביבה המבצעית: הבנת המערכת המבצעית שכנגדה יש להתמודד ומציאת נקודת תורפה שיכולה להיות בסיס להגיית התחבולה. הבנת המערכת המבצעית (מכונה גם "מערכת יריבה") מגדילה את כמות אפשרויות הפעולה שיעמדו בפני המפקד כדי להתמודד בהצלחה עם האויב, ויתר גורמי הכוח בסביבת הלחימה. הבנתה של מערכת זו הכרחית כדי לנתח נקודת תורפה, שפעולה נגדה יכולה למוטט את האויב.⁷

תכנון חסר או לא מתואם של כל הכוחות והיכולות שהוקצו למפקד. בסעיף "כוחות ומשימות" המפקד אמור לפרט על המשימות שהוא מטיל על כוחותיו. בפועל, בשל קיומם של הסעיפים המקצועיים בנפרד מסעיף "כוחות ומשימות" – סעיפי הנדסה, אש, איסוף, מנהלה ועוד – המפקד מטיל משימות ברורות על כוחותיו המתמרנים בלבד, ואילו לכוחות מהמערכים האחרים חסרה התייחסות הן בהיבט של הטלת משימות והן בהיבט של תיאום ותכלול ההפעלה שלהם בינם ובין עצמם, ובעיקר בינם ובין הכוחות המתמרנים. יוצא שהמבנה הקיים של הפקמ"ב גורם לכך שהמשימות של כוחות שאינם מהמערך המתמרן נעשות לעיסוקם הבלעדי של קציני המטה או שכלל אינן באות לידי ביטוי בתוכנית. ההפרדה בין הסעיפים משפיעה על כל הקשור למיצוי הכוח, לפחות בשלב התכנון. פער זה הופך להיות בולט יותר בעת הנוכחית כאשר מערכי האש והמודיעין תופסים מקום גדול יותר בהשגת הישגים נגד האויב, אך הפירוט עליהם בסעיפים המקצועיים מביא לדחיקתם לשוליים, או לכל הפחות לפגיעה בתיאום בין הכוחות.

היעדר ביטוי לסוגיית ארגון המרחב כחלק מהשיטה ופירוט דרך הפעולה שקבע המפקד. ארגון המרחב על כל היבטיו עומד כחלק בלתי נפרד מהתוכנית, אך איננו מקבל ביטוי בפקמ"ב, או שלכל היותר בא לידי ביטוי באופן חלקי במקומות שונים בפקמ"ב. לדוגמה: קביעת שטחי כינוס והיערכות; קביעת מרחב אבטחה והחזקה כאשר מקיימים צורת קרב הגנה; קביעת צירי התמרון והפריסה של כוחות שונים; קביעת היעדים להתקפה או השטחים להגנה; קביעת הצירים הלוגיסטיים. קביעות אלה משקפות את המשימה, את הרעיון המבצעי, את השיטה, את דפוסי הפעולה שמצופים מהכוחות ועוד, והיעדר ההתייחסות אליהם באופן מובחן פוגע הן בגיבוש התוכנית, והן במסירתה לפקודים.

הפקמ"ב הפכה להיות אמצעי לחזרה על טכניקות ועל נהלים קיימים. תופעה זו מתקיימת בעיקר בסעיפי המנהלה שהפכו להיות, שלא בצדק, תחת אחריותם של קציני המטה השונים בהתאם לנושא שבו הסעיף עוסק. לדוגמה "יש לצאת לקרב עם דסקיות צוואר ונעליים ולהגיש דוח שיבוץ קרב"; "יש לצאת לקרב עם מלאים ל-24 שעות לחימה"; "על החוליות הטכניות הפלוגתיות לנוע עם הפלוגה שלהן". נהלים כדוגמת אלה, שהם

פקודת מבצע "אאאאא"

מצב כללי

מטרה

- (ניסוח המטרה על-ידי המפקד)
- הרעיון המבצעי של רמה ממונה

משימה

- (פירוט המשימה)

הסביבה המבצעית

- כוחותינו ויכולותינו
- שטח
- כוחות האויב ויכולותיו
- אוכלוסייה
- מזג האוויר
- גורמי כוח אחרים
- המערכת היריבה (דרך פעולה צפויה של האויב, תורפותיו וחוזקותיו)

הרעיון המבצעי

שיטה

- שיטה כללי
 - שלבים
 - ארגון מרחב הלחימה
 - דרך פעולה של האויב שמסכנת את מימוש התוכנית
 - כוחות, יכולות ומשימתם (כלל מרכיבי הכוח שהוקצו למפקד)
 - מידע חיוני למימוש התוכנית (לרבות צי"חים)
 - ארגון המרחב לשליטה
- #### הנחיות נושאות לביצוע
- הנחיות המפקד בחלוקה לפי נושאים (אש, הנדסה, רפואה, הספקה ועוד)

חלק מהוראות הקרב הרגילות, אין צורך להזכירם והם אינם ממוקדים למשימה או לדרך הפעולה שקבע המפקד. המצב הרצוי הוא שבסעיפים אלה המפקד ינחה על סוגיות הקשורות בתחום שבו עוסק הסעיף, בהתאם למשימתו ולתוכניתו (למשל קביעת סדרי עדיפויות למתן מענה מנהלתי).

כל אלה הובילו להחלטה שיש הכרח לעדכן את תבנית הפקמ"ב, כדי שתיתן מענה לשני ייעודיה, באמצעות איחוד לוגי בין תהליך התכנון והחשיבה לתבנית המסירה של פקודת המפקד לכפופים לו. העקרונות שנקבעו לעדכון תבנית הפקמ"ב הם כדלהלן:

1. תבנית הפקמ"ב תשמש ככלי תכנון וחשיבה וככלי המסירה של תוכנית המפקד לפקודיו.
2. יש ליצור מקשר בין-מדרגי עם הפקמ"ב של הממונה ושל הכפופים.
3. הפקמ"ב תפורט ותמוקד לעניין המשימה.
4. כל מרכיבי הכוח יתוכלו, ובתוך כך גם היכולות שמוקצות למפקד ושאינן תחת פיקודו בהתאם לעקרון "המסתייע מכתוב למסייע".

הפקמ"ב כפי שעודכנה ב-2022 כוללת 7 פסקאות ו-33 סעיפים שעיקריהם כדלהלן:⁸

העדכונים העיקריים בתבנית הפקמ"ב

1. נקבעו שלושה חלקים עיקריים לפקמ"ב בסדר זה: "המפקד ביחס לממונה" – בחלק זה המפקד ינתח ויפרט את התכלית שמשמיתו נועדה לשרת; "המפקד ברמתו" – בחלק זה המפקד ינתח וינסח את משימתו, ינתח את תמונת המצב ויעריך את הגורמים העיקריים המשפיעים על משימתו. בסופו של חלק זה המפקד יהגה את הרעיון המבצעי וינסחו; "המפקד מול הכפופים" – בחלק זה המפקד יפרט את שיטת הביצוע, יטיל משימות על כל כוחותיו וכן יפרט את הנחיותיו בהתאם לנושאים השונים.

2. הסעיפים "מטרה" ו"משימה" נקבעו בפתיחת הפקמ"ב (לאחר סעיף "מצב כללי", אשר נועד לתאר את המגמות הכלליות של כוחותינו ושל האויב). זאת כדי למקד את התכנון ואת המלל המפורטים בה לעניין המשימה בלבד. שינוי זה הביא להתאמה בין מבנה הפקמ"ב לתהליכים מבצעיים אחרים כגון קפ"ק 1 והצגת התוכניות לממונה.

3. קביעת פסקת "הסביבה המבצעית" (במקום פסקת "ידיעות") הכוללת בעיקר את הסעיפים: "כוחותינו ויכולותינו", "שטח", "כוחות האויב ויכולותיו", "אוכלוסייה", "מזג האוויר", ו"גורמי כוח אחרים". הביטוי "סביבה מבצעית", יחד עם הופעתה של פסקה זו לאחר סעיף "המשימה", נועד למקד את ניתוח המפקד למרכיבים העיקריים המשפיעים על משימתו, תוך שהוא מגדיר את מרחב ביצוע המשימה. פתיחתה של הפסקה דווקא בסעיף "כוחותינו ויכולותינו" נועד להביא לניתוח מרכיבי הסביבה המבצעית המתייחס למאפיינים וליכולות כוחותינו ביחס למשימתם. כך למשל ניתוח שטח נתון עבור כוחות רגליים אינו דומה לניתוח אותו שטח עבור כוחות ממוכנים או משולבים. הכינוי הקודם של פסקה זו, "ידיעות", יצר בעקיפין מודעות שגויה שלפיה המפקד יקבל "ידיעות" ממקורות אחרים, ובעיקר מרמה ממונה, אשר עודדה גישה פסיבית כלפי איסוף המודיעין והערכתו ואף להעתקה של

סעיפים מהפקמ"ב של הממונה.⁹

4. סעיף "המערכת היריבה" נקבע בסיום פסקת "הסביבה המבצעית". סעיף זה נועד להוביל לחשיבה מתקדמת יותר על האתגר המבצעי, ולא רק על הכוח הישיר של האויב. תתי-הסעיפים המפורטים סעיף זה אינם חדשים למפקדי צה"ל וכוללים את פירוט הדפ"א הסבירה, את נקודות התורפה ונקודות החוזקה של האויב. קביעת תתי-סעיפים אלה נועדה להוביל את המפקד לתחבולה המתבססת על איתור תורפה שניתן לנצל אצל האויב או יצירתה, וליצור "קרש קפיצה" להגיית הרעיון המבצעי.
5. כל הרמות יכולות לכתוב את סעיף "הרעיון המבצעי" (מדרג המ"מ ומעלה). מדרג הגדוד ומעלה כתיבתו של סעיף זה היא חובה. תיקון זה נדרש, שכן על פי כללי הכתיבה הקודמים חל איסור על דרג המ"פ ומטה לכתוב סעיף זה, מה שהוביל להבנה השגויה בקרב מפקדים רבים שאין צורך בתחבולה ברמות אלה. תיקון זה יאפשר להטמיע חשיבה תחבולנית ולתרגל אותה כבר בשלבים המוקדמים של הכשרת המפקדים.
6. נערכו שני שינויים בצורת הכתיבה של סעיף "כוחות ומשימות". השינוי הראשון כולל פירוט על כל הכוחות, היכולות והמשאבים שהמפקד מקצה לכוחותיו, כגון

דוגמה לטבלת הקצאת כוחות ויכולות

מנהלה	תקשוב	איסוף	אש	הנדסה	תמרון	הכוח
מטפל בכיר תגבור של ציוד רפואי ל-24 שעות	ממסר מספר 4	רוכב שמיים בשלב ב	מחלקת מרגמות בשלב א 30 פצמ"רי נפיץ	מחלקת הנדסה כיתת צמ"ה	2 פלוגות חי"ר 1 פלוגת שריון	צק"ג 1

דוגמה לטבלת כוחות ומשימות

משימה כללית	הכוח
יכבוש את "כלנית"	צק"ג 1
יפתח את המעבר ויחפה לצק"ג 1	צק"ג 2
יאתר כוחות אויב שנעים מ-X ל-Y	איסוף
ישמיד אויב ב"חבצלת"	אש
יפתח תאג"ד החל מ"ש" + 1 בצומת	כוח רפואה
יהיה ערוך ב-W לחילוץ רק"ם	כוח אחזקה

סיכום

עדכון תבנית הפקמ"ב נחוץ ואף הכרחי, ונובע בעיקר מפערים מקצועיים ותפיסתיים. אין לראות בעדכון כזה הנובע מהרצון לחדש בשם החדשנות. העדכון נועד לחזק את יסודות החשיבה הצבאית והמבצעית של המפקדים תוך התבססות על המקצוע הצבאי והלקחים שנלמדו במלחמות. בתוך כך, התבנית המעודכנת יש בה גם כדי להכיל שינויים ותמורות עתידיים בבניין הכוח הצבאי ובהפעלתו.

לצד זאת, יש להדגיש ואף להזהיר שלמרות השינוי בפקמ"ב ולמרות התחושה שהפעלת הכוח בעת הנוכחית הפכה למורכבת יותר, יש לזכור שמלחמות העבר שכללו הנעה והפעלת עוצמה צבאית במרחקים והיקפים רחבים בהרבה יחד עם חוסר ודאות ועימות נגד עוצמה צבאית דומה ואף עולה על זו של כוחותינו, הייתה מעשה מורכב אף יותר. כך אפשר שיהיו מלחמות העתיד. לפיכך על המפקד ועל המטה המסייע לו בכתיבת הפקודה להקפיד על בהירות הניסוח ועל כתיבה קצרה, במיוחד במצבים מורכבים.

כעת על המפקדים להטמיע ביחידותיהם את הפקמ"ב המעודכנת. ההטמעה אינה נעשית רק במסירת הפקודה העדכנית למפקדים ולבסיסי ההכשרה, אלא מחייבת עיסוק אמיתי של המפקדים והמדריכים, אשר מתחיל בלימוד השינוי ומהותו, ממשיך באימוץ השינוי באופן אישי ואחר כך בהטמעתו בתוכניות ההכשרה, באימונים, בתכנון המבצעי ובלחימה בפועל.

אני מבקש להודות לאלוף יעקב בנג'ו על השותפות בתהליך עדכון תבנית הפקמ"ב והובלתו. ולהערותיהם המועילות של אל"ם (מיל') דוד קניזו, סא"ל (מיל') דותן דרוק ורס"ן ד'.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הספקה, אש (למשל כמות התחמושת הארטילרית), כוחות ואמצעי רפואה. זאת להבדיל מהמצב בעבר שבו הכוחות והאמצעים השונים היו מפורטים בסעיפים רבים. לפי השינוי השני על המפקד להטיל משימות על כל כוחותיו, ולא רק על הכוחות המתמרנים. בתוך כך עליו להטיל משימות גם על כוחות ויכולות האש, האיסוף, התקשוב והמנהלה.

אין חובה לפרט סעיף זה כטבלה. אפשר לפרט גם בצורות אחרות, ובלבד שיכלול את כל הכוחות הכפופים רמה אחת מטה ואת משימתם. לעיתים משימתו של כוח נובעת אך מייעודו, כמו למשל כוח פיניו רפואי, שעל פי רוב כל מה שיוטל עליו יהיה להתמקם במקום מסוים, בהתאם לתוכנית הפיניו הרפואית שקבע המפקד.

7. נוספה אפשרות להשתמש במרשמים סכמתיים. לחימת כוחות היבשה מבוססת בעיקר על שימוש בתנועה (שרובה קרקעית) ובאש. המרשמים הסכמתיים נועדו לסייע למפקד להסביר את תוכניתו לכפופים לו באופן יעיל ופשוט. מרשמים אלה יכללו את הגורמים המשפיעים העיקריים על התוכנית, בעיקר שטח ואויב, ואת הפעולות המרכזיות של כוחותינו.

8. נוספה פסקת "הנחיות המפקד". בפסקה זו על המפקד לפרט את הנחיותיו בתחומים "המקצועיים" השונים כגון הנדסה, אש, אוכלוסייה, הספקה ורפואה. לדוגמה קביעת סדרי עדיפויות בהספקה לכוחות, הנחיות לגבי האוכלוסייה, קביעת הנחיות לפיניו הרפואי (לדוגמה עד נחל מסוים פצועים יפוגו לאחור ולאחר חצייתו הפצועים יפוגו לפנים).

נוסף על כך, יש בפסקה מקום כדי לפרט על הנחיות המפקד החורגות מהסעיפים המקצועיים. הנחיות אלה היו שמורות בעבר ל"תדריך המפקד", שבפועל הוא חלק מהפקמ"ב. צורת כתיבה זו תסייע במניעת כתיבה מסורבלת ומיותרת בנושאים שבהם היא עוסקת.

