

# רגולציה של שדה הקרב או קיבעון מחשבתי הרסני

יש להימנע מכך שהניסיון לרגולציה של שדה הקרב ושל התהליכים בו יגרום לקיבעון מחשבתי של מפקדי הצבא. נכון שחשיבתם לא תוגבל על-ידי טכניקות קרביות ותרגולות מפורטות מדי, אלא שיגבשו בעצמם דרכי פעולה מיטביות

בשנים האחרונות נעשה ניסיון להגדיר את שדה הקרב כמערכת של חוקים, מנגנונים ופעולות המציגים אותו כמדע מדויק, ולכן כזה שניתן לחזות כל התפתחות בו. הניסיון לרגולציה של שדה הקרב ושל התהליכים בו נעשה בשני מישורים עיקריים: הראשון - בעבודת המפקדות, השני - בניסיון לגבש ולכתוב פתרון טקטי לכל מתאר לחימה וסוג יעד בשדה הקרב המתפתח והמשתנה בתכיפות גבוהה. מטרתו של המאמר הזה היא להציג את הצורך האנושי ברגולציה של שדה הקרב, ואת הפעולות הננקטות לשם כך ביחידות ובגופי התורה בצה"ל. עם זאת, ברצוני להתריע על כך שהתהליך הזה עלול לגרום לקיבעון מחשבתי של מפקדי הצבא. קיבעון כזה עלול לפגוע ביכולתם לגלות גמישות מחשבתית ויוזמה בשדה הקרב. בסיכום אציע שילוב נכון המגשר בין הרצון לרגולציה לבין יצירת החופש המחשבתי כפתרון הנכון והמתאים למפקדים בצה"ל.

## רגולציה מול חופש מחשבתי - ניתוח המציאות הצפויה באמצעות כלי מחקר אקדמיים

החיפוש אחר חוקים בכל דבר הוא טבע אנושי - כחלק מן הרצון ליצור ודאות במציאות. השאיפה הזאת גוברת כשמדובר בתופעת המלחמה, שהיא לדברי קלאוזביץ "ממלכת אי הוודאות והאקראיות". כאשר לרצון ליצור ודאות במציאות נוספת היכולת לנתח באמצעות כלי מחקר אקדמיים מדעיים את המציאות הצפויה בשדה הקרב - נראה לכאורה שלכל אתגר בשדה הקרב יש "פתרון בית-ספר", שניתן ללמוד ולתרגל אותו. בנוסף, כלי המחקר האלה, שרובם מתבססים על ניתוח מערכות וחקר ביצועים, מציגים בפני מקבלי ההחלטות נתונים לכאורה מדעיים וסופיים, שלעתים אינם מביאים בחשבון משתנים רכים כמו רוח הגייסות וחוסן היחידה בלחימה. יש הסבורים כי הדרך הזאת תוביל לשיפור





אינו מוכשר ואינו מורגל להתאים את התרגולות או את הטכניקה למאפיינים הייחודיים למצב המבצעי הקיים, כלומר, להתאים אותן באופן מרבי לשטח, לאויב, לכוחותינו (מוכנות, מורל וכדומה) מעבר לסד"כ ולאמצעי לחימה של היחידה). הפער בכשירותו של המפקד לכך נעוץ בעובדה שמחשבתו כלואה בתבניות ברורות ומובנות, והוא חסר גמישות מחשבתית ויצירתיות.

לעומת זאת, בצה"ל - אף כי יש הרואים בכך גישה פלמ"חניקית-המערכת המוסדית מנסה לשמור על כתיבת תורת לחימה המגדירה עקרונות וכללים בלבד בעוד שמהמפקד נדרשת חשיבה כיצד נכון ליישם במצב המבצעי הייחודי שעמו הוא מתמודד, ובהתאם לאבחון את מצב יחידתו (לרבות מורל, ניסיון מבצעי קודם וכדומה), ולא דורשת ממנו לפעול על-פי תרגולות אוטומטיות.

הגישה הזאת מדגישה את שיטת פיקוד המשימה הנהוגה בצה"ל, לפחות ככל שאנו מכוונים את המפקדים לכך. עם זאת, נראה שההכשרות הקצרות יחסית של מפקדים בצה"ל פוגמות ברצון הזה לפיתוח גמישות מחשבתית ויצירתיות המבוססות על ידע מקצועי איתן מכיוון שזה לא מוקנה בצורה מספקת בהכשרת המפקד. לפיכך, גם גישת הפיקוד הרווחת יותר בצה"ל היא פיקוד מפורט - על אף שרבים יטענו אחרת.

המקצועיות ולהצלחה בשדה הקרב.

בשיטה הזאת מכניסים את המשתנים הידועים לתוך נוסחה - ומתקבלת תוצאה מדעית מדויקת לכאורה. לדוגמה, בעשור הקודם נבדקה תפיסה שגרסה כי יש להקים בצה"ל חטיבות רב-חיליות. לצורך כך נקבעו נוסחאות לביצוע חקר ביצועים, והוכנסו המשתנים השונים שכללו סדר כוחות מתמרן ומסייע, נתוני אמצעי הלחימה ואמצעי הסיוע ללחימה. עוד נקבע כי חטיבה רב-חילית תהיה אפקטיבית פי 1.5, ואף יותר, מחטיבה חד-חילית המוכרת לנו כיום. בעבודה הזאת נבחנו משתנים נוספים הקשורים באדם מבחינת הכשרה לתפקוד בסביבה רב-חילית קבועה, וכן נבחנו משתנים הקשורים להיבטים נוספים שאינם קשורים ישירות ללחימה כמו מערך הנפגעים. נראה שלא ניתן היה לצפות במדויק את החיכוך בשדה הקרב, בעיקר לנוכח ההנחה שהאויב ילמד את השינויים כאשר אלה ייוודעו לו, או לאחר המגע הקרבי הראשון בחטיבה מן הסוג הזה. יש לציין כי התפיסה של חטיבה רב-חילית כאיבר בסיסי בבניין הכוח בצה"ל הושמה בצד, והמצב נותר על כנו<sup>2</sup> מסיבות שונות, שאינן קשורות כנראה לנושא המאמר הזה.

בספרות התור"ל האמריקנית, וכן בזו של צבאות מערביים נוספים, ניתן למצוא פירוט רב בתחומים שונים; ההנחה של ספרות התור"ל האמריקנית היא שפעולה בהתאם להנחיות בה תוביל להצלחה בשדה הקרב. לדוגמה, ספר תורת הלחימה בשטחים בנויים של כוחות היבשה בצה"ל כולל כ-170 עמודים בגודל של ספר קריאה סטנדרטי (A5), בעוד הספר בתחום הזה של הצבא האמריקני כולל 315 עמודים בגודל דף מדפסת (A4), המודפס בגופן קטן וברוחים צפופים יחסית, כלומר, היקפו גדול פי ארבעה מזה של צה"ל. הניסיון הרב בלחימה של צבאות שונים בעולם, גופי המחקר והתור"ל הגדולים והמגוונים שלהם לצד הרצון לייצר ודאות מלאה בשדה הקרב הובילו אותם לכתוב תורות לחימה רבות המנסות לכלול את כל הפעולות הנדרשות להתבצע על-ידי לוחמים, מפקדות ומפקדים בשדה הקרב בכל קשת המבצעים, בכל צורות הקרב ובכל הטכניקות והתרגולות האפשריות.

לא נותר כמעט דבר ליד המקרה; אין צורך לחשוב על פתרון. הצורך היחיד שנותר הוא להבין את המצב (situational awareness), ולפעול על-פי טכניקות קרבות ידועות מראש. יש לציין כי הצבאות האלה מייחסים חשיבות להתאמה של הטכניקות והתרגולות לצרכים של המציאות הספציפית של הכוח הממלא את המשימה. הגמישות המחשבתית היחידה שנותרה למפקד היא בחירת התרגולות הרלוונטיות למצב. ואולם, המצבים אינם זהים במקומות השונים, בכוחות השונים, בוודאי בנוגע למשתנה הרך של אבן היסוד "האדם בקרב", ולכן אין התאמה מלאה בין הטכניקות והתרגולות לבין המציאות, ולעתים אין התאמה כלל. הבעיה היא שהמפקד

## כאשר לרצון ליצור ודאות במציאות נוספת היכולת לנתח את המציאות הצפויה בשדה הקרב נראה לכאורה שלכל אתגר בשדה הקרב יש "פתרון בית-ספר"

### עבודת מפקדות - הסדרת יחסי הגומלין למטרת כוח עזר למפקד

בעבודת המפקדות - כמו בכל ארגון - נכתבו נוהלי עבודה רבים ומגוונים שמטרתם להסדיר את יחסי הגומלין בין המרכיבים המכלולים והתאים במפקדה, כדי ליצור שלם אחד בעבודת המפקדה. זאת על-מנת לתמוך את המפקד בתפקוד הנחוץ ובעיתות הנכון בשדה הקרב. מטרת הנהלים היא ליצור מנגנון קבוע מראש לפעולות במפקדה כך שלא יהיה צורך לגבשן מחדש בכל פעם, בכל מפקדה ובכל מועד. המטרה של הפעולה הסדורה הזאת, המבוססת על לקחי עבודת מפקדות במלחמות ובמבצעים של צה"ל ושל צבאות זרים וכן על לקחים מתרגילי מפקדות ועוצבות, היא לשחרר את המפקדה מן הצורך לגבש שוב ושוב תהליכי עבודה כך שניתן יהיה להתמקד בתוכן הנדרש, כלומר, במהות ולא בתהליך. לנוכח האמור לעיל נדרשות המפקדות לעבוד על-פי תהליכים סדורים המגולמים בתרגולות ובטכניקות עבודה. אלה כתובות בספרי ובפנקסי המפקדות המפורסמים על-ידי גופי התורה בצה"ל בשיתוף עם מרכזי אימון המפקדות המופקדים על ייצור הידע ועל הטמעת נוהלי העבודה האלה.

מיומנות גבוהה של המפקדות בתהליכי העבודה מאפשרת להן לסייע למפקד בעבודתו מעבר לביצוע סדר הפעולות הנדרש בכל נוהל. לדוגמה, באחד מתרגילי האוגדה האחרונים נותר למפקד של אחת החטיבות מספיק זמן כדי להעריך את המצב בקרב החטיבתי מבחינת הקרב האוגדני, מצב האויב וההזדמנויות האפשריות לחטיבה בעיתוי מסוים.

הרמ"ט שביצע את הערכת המצב במפקדה המליץ למח"ט שפיקד על הקרב החטיבתי מן החפ"ק על דרכי הפעולה האפשריות. הפנאי לבצע את תפקידה של המפקדה כמסייעת למפקד בעיתוי המתאים התאפשר הודות למיומנות הגבוהה בתהליכים בעבודת המפקדה ובעבודה על-פי נהלים (טכניקות ותרגולות המפקדה) ידועים מראש לצד מקצועיות הרמ"ט ויכולתו למצות מעבודת המפקדה את התפוקות הדרושות למח"ט.

לסיכום נושא המפקדות ניתן לומר כי בעבודתן נדרש לגבש נהלים סדורים לכל פעולת שליטה הנדרשת מן המפקדה ולכתוב אותם. זאת כדי לא לבזבז זמן מיותר על פעולות טכניות של המפקדה כך שיותר לה מספיק פנאי למהות - תמיכה במפקד וסיוע לו בהערכת המצב ומתן המלצות לפעולה. במקרה הזה הרגולציה נדרשת כדי להפוך את עבודת המפקדה ככלי של המפקד ליעילה ולמועילה.

## ההנחה של ספרות התו"ל האמריקנית היא שפעולה בהתאם להנחיות בה תוביל להצלחה בשדה הקרב

### כוחות לוחמים וסוגי היעדים - עקרונות כתובים או מסמך תורתי ייעודי?

בפעילות של הכוחות הלוחמים יש דילמה בין הפעולה האוטומטית, המצריכה תרגולת, והפעולה האוטומטית-למחצה, המצריכה שיקול דעת (טכניקה קרבית) לבין עקרונות פיקוד משימה והגמישות הנדרשת ממפקדים בשדה הקרב לנוכח היותו "ממלכת האי-ודאות". בעניין הזה יש לציין כי מובן שעל-פירוב האויב אינו פועל על-פי ציפיותינו - ואף-על-פי שאנחנו חושבים שאנחנו יודעים מה האויב חושב, אנחנו מופתעים בשדה הקרב לעתים קרובות.

לכאורה ניתן לכתוב תרגולות וטכניקה קרבית לכל אתגר ולכל סוג יעד בשדה הקרב שלגביו קיים יעד בסיסי. ספרות תורתית ברמה הזאת מכונה "הוראות מקצועיות משלימות הכוללות: רכיבי תו"ל, טכניקות הוראות מקצועיות ונהלים"<sup>3</sup> ונמצאת תמיד במוקד הדיון התורתי והמבצעי שבו יש להחליט אם לכתוב מסמך תורתי לכל התפתחות בשדה הקרב, או להישאר עם העקרונות הכתובים בספר מבצעי כוחות היבשה<sup>4</sup> ובספרי התורות התחומיות המפרטים כיצד לנהל מבצעים במתארים השונים - שטח בנוי, שטח הררי וכדומה. זאת כדי להותיר בידי המפקד את ההחלטה כיצד ליישם בעת שהוא מגבש את תוכניתו המבצעית להתמודדות עם מתאר לחימה או יעד ספציפי.

הגישה התומכת בגיבוש ובכתיבה של טכניקות קרביות לכל מתאר ולכל סוג יעד גורסת כי משך ההכשרה ושמירת הכשירות של המפקדים מחייבים הכנה מוקדמת של הפתרונות האפשריים. זאת כדי לתת למפקד את מלוא הסיוע בגיבוש התוכנית המבצעית שלו להתמודדות עם יעד ספציפי. בגישה הזאת נדרש המפקד ליטול את פתרון בית-הספר שגובש, לעשות התאמה מינימלית למצב המבצעי הרלוונטי לו - אפיון הכוח שעליו הוא מפקד, מרכיבי המשימה, האויב וכדומה - ולפעול על-פי עקרונות הטכניקה שגובשה.

לדוגמה, בשנות ה-80 של המאה ה-20 נעשה באחת מזירות המבצעים ניתוח מפורט של סוג יעדים דומה, ולכל יעד הותאם פתרון בית-ספר. למעשה, נכתבו תוכניות מבצעיות קונקרטיות כטכניקות לחימה, ואוגדו בסוף שנות ה-80 כספרות תו"ל של המפח"ש (זרוע היבשה בגלגולה הקודם).

דרך הפעולה הזאת חותרת תחת חופש הפעולה, פוגעת בגמישות וביוזמה של הלוחמים והמפקדים, ומגדירה להם במדויק את סדרי הכוחות ואת הפעולות שעליהם לנקוט כאשר יהיו את המצב המבצעי שבו הם נמצאים. לאחר זיהוי המצב בוחר המפקד את המתכון הנכון ופועל לפיו. השאלה הנשאלת היא: עד כמה יוכל המפקד להתאים את הטכניקה הכתובה למצב המבצעי הספציפי של יחידתו כאשר זו לא תהיה בהרכב ובסדר הגודל שאליה הוכן פתרון בית-הספר? ולחלופין: עד כמה רצוי לפרט בכתיבת הטכניקה הקרבית?

## ספרות צבאית מקצועית - כמות נחוצה מול איכות

שאלה נוספת בדיון על כתיבת טכניקה קרבית לכל סוגי היעדים והאתגרים בשדה הקרב היא היכולת להטמיע אותה בכוחות הלוחמים. כאשר נכנסים למשרדו של מ"פ, מג"ד או מח"ט מוצאים על המדפים עכמה גדולה של ספרים, הכוללת כמה ספרים של תורה ראשית זרועית, לדוגמה, הספר **מבצעי כוחות היבשה**, וכן מספר רב של חוברות הדנות בטכניקות קרב ובהוראות מקצועיות מטכ"ליות, זרועיות וחיליות. כל אלה נמצאים לצד עכמה של חוברות העוסקות בטכניקות קרביות ובהוראות מבצעיות לביצוע משימות בביטחון השוטף (בט"ש). כמו כן נמצאים על המדף פרסומים שפורסמו על-ידי היחידה - פרסומים שמפקד האוגדה או מפקד החטיבה מחייבים את פקודיהם לקרוא אותם (למשל, אוגדני לחימה בחטיבות גבעתי והצנחנים).

כאן המקום לשאול: האם הקצינים קוראים את כל הספרות הזאת? הרי אין אנו מצפים כי המ"פ והמג"ד יצליחו בין משימה למשימה לקרוא ולהפנים את כל הידע המקצועי החבוי בפרסומים האלה. שאלה נוספת שמתעוררת היא אם החומר נלמד בהכשרות שעובר הקצין במהלך שירותו, והתשובה היא שאת עיקרי החומר הוא לומד בקורסים השונים שבהם הוא עובר הכשרה למילוי תפקידיו, אך נדרש להעמיק באופן עצמאי כדי ללמוד את החומר במלואו. ללא כל ספק הוא אינו יכול להשתלט על כמות גדולה כזאת של חוברות יסוד תורתיות, טכניקות, תרגולות והוראות.

אם נבדוק את המצב בנוגע לקציני המילואים ניתן להניח שהתשובה תהיה שרובם אינם מכירים את חוברות התו"ל והטכניקות הקרביות האחרונות שפורסמו. בוודאי שהם אינם מחזיק בהן בבית או במשרד בשל הוראות ביטחון מידע. ואולם הם יודעים כיצד לאמן את היחידות



**חיילי צה"ל ב"צוק איתן".** בפעילות של הכוחות הלוחמים יש דילמה בין הפעולה האוטומטית והאוטומטית למחצה, לבין עקרונות פיקוד משימה והגמישות הנדרשת ממפקדים בשדה הקרב לנוכח היותו "ממלכת האי-ודאות"

ידע מקצועי בסיסי, ואילו את אופן יישום הידע יש לפתח על-ידי ביצוע משחקי מלחמה ותרגילי תכנון, ולא באמצעות לימוד פרונטלי של טכניקות ותרגולות - לימוד שרצוי שיעשה באופן עצמי באמצעות לומדות וטכניקות למידה מתקדמות. מובן שאין לזנוח את לקחי המבצעים והמלחמות בנושאי טכניקה ותרגולות, ויש להביאם להכשרה כדוגמאות לאופן ההתמודדות עם האתגרים האלה בעבר. בנוגע לפיתוח תו"ל חדש ולהטמעת ידע מקצועי שנלמד מלקחי מבצעים ומלחמות, ראוי שהמערכת המוסדית תגבש ותפרסם טכניקות ותרגולות חדשות. לאחר שהידע המקצועי שהופק נלמד ונראה שהוטמע בתהליכי ההכשרה והאימון, נכון יהיה להטמיע את עיקריו בספרי התו"ל הבסיסיים.

## סיכום

פירוט רב של טכניקות ותרגולות נכון שיהיה נחלת המפקדות ביבשה - אלה הנדרשות לבצע תהליכי תכנון וניהול של תחומים רבים כסיוע למפקד בפקוד על מבצעים יבשתיים. זאת ממש בדומה לעבודת מטות במקומות עבודה אזרחיים הפועלים על-פי נהלים סדורים. הנהלים האלה נועדו, כאמור, לסנכרן את כלל התאים, המכלולים והמרכזים במפקדה, כדי שיישעו בעיתוי ובתפוקה הנדרשים למפקד להפעיל את יחידתו.

ואולם, כאשר אנו עוסקים במפקד - נכון שחשיבתו לא תוגבל על-ידי טכניקות קרביות ותרגולות מפורטות מדי, אלא שהוא יגבש בעצמו דרך פעולה מיטבית. זאת, תוך התבססות על ידע מקצועי רחב ועמוק ותוך גילוי גמישות מחשבתית, יוזמה ויצירתיות בעת ההתמודדות עם האתגרים הניצבים בפני יחידתו בדרך להשגת המשימה לאור המטרה.

**\* ברצוני להודות לסא"ל דביר פלג על ההערות המועילות. ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

שלהם ולפעול בשדה הקרב, זאת משום שהם זוכרים את התו"ל משירותם הסדיר ומאימונים קודמים (יש לציין כי המפקדים במילואים מעודכנים הן באמצעות השתלמויות מקצועיות והן על-ידי מפקדיהם בסדיר על התו"ל העדכני אך מתקשים, כאמור, להחזיקו ברשותם). לנוכח המציאות הקיימת הן בנוגע לסדיר והן בנוגע למילואים, נדרש לצמצם ככל הניתן את היקפה של ספרות התו"ל והטנ"ה (טכניקות, נהלים והוראות) כך שתכלול רק את הידע המקצועי הנדרש למפקדים בכוחות היבשה. המטרה היא לפתח יכולות של גמישות מחשבתית ויצירתיות אצלם, ואלה יאפשרו להם לנתח את המצב המבצעי שבו הם נמצאים, ולהתאים לו מענה מתאים המבוסס על ידע מקצועי שרכשו בהכשרות ובלימוד עצמי. עם זאת, אין הכוונה שנותיר את המקצוע הצבאי ליד המקרה הלא מקצועית ונמחק את המסד המקצועי הצבאי המגולם בתורת הלחימה, אלא שנבחן מהם נדבכי התו"ל והטנ"ה הבסיסיים ההכרחיים שיאפשרו לפתח מפקדים מנצחים מקצועיים ולא רק כאלה שיש להם מזל - כפי שאמר נפוליאון כשנשאל אילו תכונות חשובות צריכות להיות לגנרלים. כלומר, נגדיר את המסד של התו"ל, הטכניקות, התרגולות וההוראות שיש בהם כדי לספק ידע מקצועי רחב מספיק שיאפשר פיקוד משימה מקצועי. האלתור בשדה הקרב יבוסס על הידע הזה, ולא על ריק מקצועי.

המערכת המוסדית נדרשת אפוא לבחון היטב את הספרות המקצועית שהיא מפרסמת ומחייבת את המפקדים ללמוד. לדוגמה, עיון בספר **מחלקת הרובאים** שהופץ ב-1956 מעלה שבחוברת אחת כונס ידע מקצועי רחב היקף, ושהפצת הספר כיום תוכל לחסוך למ"מ ואף למ"פ החזקה של חוברות יסוד תורתיות רבות.

נוסף על צמצום מדף הספרים הנדרש למפקד יש לפעול לשיפור הכשרתו המקצועית כמפקד כדי לחזק את הגמישות המחשבתית, היוזמה והיצירתיות שלו. הדבר הנכון הוא להקנות למפקד בהכשרה

