



טנקי מרכבה נכנסים ללבנון במלחמת לבנון השנייה | כל דרג מסתער ראוי שיידע שאת המודיעין הרלוונטי ביותר הוא מייצר בעצמו סמוך לפעולה ובזמן ביצועה

על האחריות ועל תפיסת הביטחון

תפיסת הביטחון של צה"ל צריכה להתבסס גם בעתיד על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה. בכל פעולה - בשגרה ובלחימה - של כל רמה ראוי שהמפקדים יבחנו את פעולותיהם לאור התפיסה הזאת. תגובה למאמרו של יהודה וגמן "מדוע צה"ל מתקשה להצליח?" ולמאמרו של יוסי היימן, "לוקחים אחריות" (מערכות 419, יוני 2008)

אל"ם (מיל') זיו הלוי
לשעבר מח"ט שריון



מבוא

במערכות 419 פורסמו שני מאמרים חשובים ביותר: של יהודה וגמן "מדוע צה"ל מתקשה להצליח?" ושל יוסי היימן, "לוקחים אחריות". חשיבותם של שני המאמרים האלה, לדעתי, נעוצה ביכולתם לאפשר לצה"ל לגעת בעקב אכילס העיקרי שלו ולהכין את חייליו ואת מפקדיו לאתגרי העתיד.

טענתו העיקרית של וגמן היא שמקבלי ההחלטות ברמת הקברניטים אינם נוטים לממש את תפיסת הביטחון המסורתית (ששום תנאי מקומי או גלובלי אינו דורש את שינויה) בעיקר מסיבות של מחיר אישי פוליטי שהם עלולים לשלם.

טענתו העיקרית של היימן היא שעל הקצין בצה"ל ללמוד לקחת אחריות באמצעות הרחבת תחומי אחריותו כך שיכללו גם את האחריות הכוללת של הרמה הממונה הן ברמה הטקטית והן ברמה האסטרטגית. טענתי - הנובעת משתי הטענות האלה - היא שצה"ל אינו לוקח אחריות למחויבותו הבסיסית, מה שפוגם בחינוך המפקדים ובהכשרתם ליום פקודה. המילים היפות "מנהיגות", "דוגמה אישית" ו"רעות" הן ריקות מתוכן אם אין מלמדים את המפקדים מהי משמעותן בעת לחימה.

כל עוד קיומה וביטחונה של מדינת ישראל מאוימים מחייבת תפיסת הביטחון את צה"ל להישען על המשולש הוותיק המלווה אותו מאז שנות ה-50: הרתעה, התרעה, הכרעה. יכולת ההרתעה של צה"ל כשלה לטענת וגמן שוב ושוב מאז הניצחון ב-1967 בשל הנטייה לעסוק בכוונות האויב ולא ביכולותיו, וכושר ההרתעה של צה"ל נחלש מאז 1967 בשל אי-הצלחתו להשיג הכרעה במבחנים שהיו לו לאחר מכן.

הנקודה העיקרית שאותה אני רוצה להאיר בנוגע ליכולת ההכרעה של צה"ל היא תפיסת האחריות אצל המפקדים בצה"ל ברמות הטקטית והמערכתית. שתי הרמות האלה אינן ניתנות להפרדה בשל ההשפעה ההדדית שלהן זו על זו.

תפיסת האחריות לפי גישתו של יוסי היימן מובילה ליוזמה ולמחויבות למשימה. כדי שזו תתממש צריך צה"ל לבחון את התרבות הארגונית שלו (המעשה לעומת ההלכה) בתחומים הבאים: מינויים, הכשרה, פרק הזמן למילוי כל תפקיד ואופן מילוי התפקיד בעת שגרה ובלחימה.

רבות נכתב על התחומים האלה, אלא שרוב ההבדל בין המעשה להלכה - ברצוני - בהסתמך על ניסיוני - להדגיש כמה היבטים שעל המערכת הצבאית לתקן בהם את הליקויים הקיימים.

מינויים: אסור שחבר יביא חבר

במינויים לתפקידי פיקוד על צה"ל לבטל את התחושה שלמפקד ישנה הזכות להעדיף לתפקיד מישו מוכר, כאילו מדובר ב"משרת אמון". המלצתי היא למנות נציבות שלא תאשר מינויים בהשפעת מפקד בכיר על סמך "משרת אמון" כאשר חסרים עמידה בקריטריונים דוגמת הכשרה וניסיון. אני ממליץ שהקריטריונים הבאים יהיו בסיס לכל קידום:

- **השלמת המשימות או המשימה של התפקידים הקודמים.** הקריטריון הזה יבטא את האחריות הנדרשת מקצין למילוי תפקידו והיא תנאי הכרחי לקידומו.
- **פרק זמן למילוי תפקיד.** לא יכול להימדד בשנה או בשנתיים אלא בהשלמת המשימה ובאופן ביצועה. משימה בעייתית שגרה יכולה להיות, למשל, שיפור ביצועי היחידה בטיפול בכוח אדם ובאמל"ח, רמת כשרותה המבצעית ורמת עמידתה של היחידה בציפיות הדרג הממונה. מידת עמידתה במשימות בעת לחימה תימדד על-פי תרומתה למאמץ של הרמה הממונה.
- **אופן ביצוע התפקיד** צריך להימדד בעיקר על-פי קריטריון היוזמה בלחימה ובשגרה. היוזמה היא הדחף ללקיחת אחריות כוללת. היוזמה בשגרה היא כל עשייה המקדמת את כשרותה המבצעית של היחידה; היוזמה בלחימה היא כל פעולה המקדמת את ביצוע המשימה של הרמה הממונה. הליקויים הקיימים היום בצבא, המקשים על הפנמת ערך האחריות, שהוא מחויבות למשימה, באים לידי ביטוי בתופעות המקרינות על רמת הפיקוד הטקטי. הסיכון למלחמה נוספת שבה לא תהיה הכרעה הוא רב כל עוד הליקויים האלה לא יבואו על תיקונם.
- על האופן שבו באים הליקויים האלה לידי ביטוי כבר נכתב רבות. להלן אדגיש כמה מהם הנוגעים ללקיחת אחריות ולתפיסת הביטחון.

הליקויים הבולטים בתפקוד של צה"ל

- **אי-יציאה לפעולה בשל חשש מנפגעים.** הקברניטים נמנעים יותר ויותר מפעולה בשל החשש מנפגעים. על צה"ל להתמודד עם התופעה הזאת בשל הנוק התדמיתי שהיא גורמת לכושר ההרתעה שלו ובעיקר בשל המסר שהחשש הזה מעביר למטה, למפקדים הטקטיים. אלה עלולים לחשוש

בניית צבא אפקטיבי פירושה הקרנה תמידית של הרמה הבכירה על הרמה הטקטית במעשיה ולא רק בציפיותיה

ביום פקודה מלקחת אחריות שיש בה סיכון
לנפגעים.

- **טענות שנשמעו במלחמה האחרונה מפי מפקדים בכירים על אי-הבנת הרעיון המבצעי או על שינויי משימה תכופים.** המשימה של הדרג המסתער היא לכבוש שטח ולהשמיד אויב, ואין להפריד בין שני מרכיביה של המשימה הזאת. על כל גורם הנמצא בשטחי היערכות להכין את עצמו למשימה באמצעות פעולות יזומות - ובמיוחד כשהוא מזהה פעילות של האויב. כאשר מפקד בכיר מתלונן שלא מבצעים את התוכנית שהוכנה מראש או ששינויי המשימה של הרמה הממונה אינם מאפשרים לבצע נוהל קרב, ראוי שייתן את דעתו למה שמקרינות תלונותיו על הדרג הטקטי שאמור לבצע את פקודותיו ולקחת אחריות למצבים המשתנים בשטח בהתאם למשימה שעליו לבצע.

- **יציאה לפעולה ללא די מודיעין.** כל דרג מסתער ראוי שידע שאת המודיעין הרלוונטי ביותר הוא מייצר בעצמו סמוך לפעולה ובזמן ביצועה. מודיעין בזמן אמיתי מייצרים באמצעות גירוי האויב לפעול ולחשוף על-ידי כך את עמדותיו, את פעולותיו ואת כוונותיו. את הגירוי יוצרים באמצעות פעולות הסחה, פריסת תצפיות ומגע אש. מפקדי השטח ראוי שיתחנכו לקחת אחריות למודיעין בזמן אמיתי ולא להסתפק בשירות המגיע מהרמה הממונה.

סיכום

המטרות של צה"ל הן קבועות ובלתי משתנות כל עוד לא השתנתה תפיסת הביטחון - ואין כל סיבה מקומית או גלובלית שתשתנה - המבוססת על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה. בכל פעולה - בשגרה ובלחימה - של כל רמה ראוי שהמפקדים יבחנו את פעולותיהם לאור התפיסה הזאת. לקיחת אחריות פירושה פעילות יזומה להשגת המטרות. בניית צבא אפקטיבי (המשיג את מטרותיו) פירושה הקרנה תמידית של הרמה הבכירה על הרמה הטקטית במעשיה ולא רק בציפיותיה.

