

הקרב היום-יומי

(סוגית המשמעת בצבא)

רבותי, שמעתי בקשב-רב דברי חברי-הכנסת, שעמדו על חובת הזהירות של הצבא בשימוש במכונית, רכב וכלים אחרים אשר נמסרים לו מהמשק האזרחי, ואני מקוה שהדברים האלה יגיעו אל כל החיילים והקצינים המשתמשים בכלים האלה באופן ישיר. אינני יכול להבטיח לבית שהכל בסדר גמור בענין זה, ושכל חייל משתמש בזהירות המכסימלית האפשרית בכל כלי הניתן בידו. מדברי שר-הבטחון מעל במת הכנסת, בדיון על רישום רכב וגיוסו

ולבצע את מסקנותיה, ממש באותה גישה רצינית אשר כרגיל מיוחדת לקרב. מומחים יכולים להנחות, להסביר ולייעץ. אך הברצוע — וע"כ המבצע — הוא-הוא שיביא בפועל לידי חיסכון. כי רק המפקד, היודע את משימות יחידתו והמכיר את האמצעים אשר לרשותו — רק הוא מבין שיוכל גם לשקול אל-נכון את צרכי היחידה, ולדעת איזה שימוש מוצדק באמצעיו, ואיזה שימוש אינו מוצדק.

לעתים קרובות-מדי אומר מפקד אשר עבר על החוק: "אני אחראי"; או "אני נושא באחריות". העובדה שהמפקד "נושא באחריות" אינה יכולה ל- שמש כיסוי או הצדקה לעבירה על החוק, שהיא עצמה, לרוב, אינה אלא "חוסר אחריות"; כי המס- קנה הראשונה, הנובעת באופן ישיר מן ה"גשיאה באחריות", היא הקפדה על ביצוע החוק או הנהג- הכתוב — וברוח הכתוב.

בראש-וראשונה יש להבין אל מה עלול להביאנו שימוש בלתי-חשכוני באמצעים — וללמוד את המש- מעות המלאה המשתמעת מכך. אותו "קרב יום-יומי", שהנו שם-גנרדף לישום המשמעת אל כל שטחי הפעו- לות של הצבא, הוא קרב "מופשט", ומתנהל במגמת כיבושו של "יעד מופשט": — החסכון. אך אם אין מנהלים קרב-יום-יומי זה, עשויות התוצאות מכך

אם ניישם לכוח-אדם את הדברים שנשמעו מעל במת הכנסת בענין רכב, ואם נוסיף-וניישם דברים אלה גם לשימוש בידיעות — אם כמשמעת-דיווח ואם כמשמעת-בטחון-שדה — נמצא עצמנו מטפלים בנקודת-הכובד של הצלחת "הקרב היום-יומי". צריך שהדבר יהיה ברור לכל חייל, ובעיקר למפקדים ב- צינור הפיקוד, שאם נפסיד את הקרב היום-יומי הזה — עשויים אנו להפסיד את קרב-האש עוד בטרם גורתה הירה הראשונה.

גזכור (בפֿרֿקֿרֿה קלה) דברי פתגם עתיק האומר:
 "אבד מסמר — אבדה פרסה
 אבדה פרסה — אבד הסוס
 אבד הסוס — אבד רוכבו
 אבד רוכב — נכשל פטרול
 נכשל פטרול — מפלה בקרב...
 וכך כולם אבדו לעד
 בשל מסמר אחד."

משום-מה יש בינינו הסבורים שחיסכון ותורת- הקימוץ הם עניניהם של אנשים אחרים; וקימת תמיד הנטיה לראות את המפקדה הגבוהה כאחראית לענינים אלה. זו היא שגיאה חמורה. אמנם, גם ה- מפקדות הגבוהות אינן פטורות מצני החיסכון וה- ניצול-היעיל של האמצעים שלרשותן. כי ענינים אלה הם בתחום האחריות של "צינור-הפיקוד כולו, מן הניצב בראשו ועד לטוראי הטירון. הכל צריכים להיות חדורים בהכרת אחריותם לניצול יעיל של האמצעים העומדים לרשותם ("אמצעים" — פירושה ציוד, כוח-אדם וזמן) ובהכרת חיוניותה של אחריות זו. כאמור — דבר זה אינו מנת-חלקם של מתי- מספר, אלא הוא ענינו של כל אחד מאנשי צה"ל. איש-איש, ותהיה דרגתו אשר תהיה, נמצא בנקודה מרכזית כזאת, שיש באפשרותו (וזהו אף חובתו) למנוע את הבזבוז בכוח-האדם, בציוד ובזמן. אכן, כדי שיצליח במשימה זאת — עליו לשאת באחריות



מיסודות החסכון: — שימוש נכון באמצעים

ההוראות והפקודות הקיימות חייבות לשמש קר-מנחה, אולם הנוסחה-הכתובה בלבד לא תסייע הרבה. מספר כלי-הרכב וכלי-הנשק שהושבתו, ורמת התחזוקה היום-יומית של ציוד-הלחימה ואחוז מקרי אובדן הציוד — הם שצריכים לשמש למפקד בבחינת "מדד" לבחינת מצבו ומצב יחידתו ביחס לאותו דבר אשר חשיבותו הספיקה לכך כי ידובר עליו מעל במת הכנסת.

*

אחת הפעולות הראשונות אשר להן אחראי קצין מטה בפני מפקדו היא הדיווח. ושומא עליו להביא היטב את חובותיו בתור מדקח.

כדי שדוח יהא יעיל, חייב מוסרו לראות לנגד-עיניו את הסעיפים אשר בהם יתענין המפקד, ולהת-רכז בהם. אל-לו, למדח, להסתפק בציון עובדה יש להודיע למפקד על הפעולה שננקטה בקשר ל-עובדה זו. אם דוח על אירועים המחייבים החלטת דרג-גבוה מאחר, ואינו מגיע אל דרג זה במועדו — חל בהכרח עיכוב בהחלטה ובתגובה; ואף יתכן כי החלטה ותגובה אלו לא תהיינה עוד בגדר דבר-מעשי. וכן, דוח הלוקה בפירוט-יתר — משתק ע"כ למעשה את אפשרות השליטה של מקבלו; ואילו דוח חסר-פרטים ובלתי מדויק — גורם לקבלת הח-לטות מוטעות. דבר העלול לעלות בחיי אדם. חייב ע"כ המדקח לראות נגד עיניו תמיד את אחריותו ל-דיווח, שיהא מדויק, מהיר ואחראי.

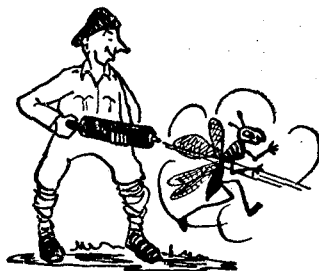
לעומת זאת, אצל מקבלי הדוחים קיימת נטייה לדרוש דוחים רבים — שלעתים הם מפורטים ל-מעלה-מן-המידה, ולעתים אף מיותרים הם. מדוחים כאלה אי-אפשר להפיק תועלת, כי למעשה מטרתו של הדוח היא לשמש בסיס להערכת-נתונים, ולא לניהול סטטיסטיקה. אצל כותבי הדוחים מסתמנת אזי מגמה לחזור על נושאים שפורטו כבר לפני-כן. כל אלה, בצירופם, מביאים לידי התעסקות באיסוף אינפורמציה, הכרוכה בעבודה רבה — ושהיא עצמה מיותרת, ואין אפשרות להשתמש בה. את מאמצי הדיווח יש לכנן לכך, שלא יצטבר שפע של ידיעות חסרות-ערך; ודבר זה צריך לודא ע"י ביקורת. נאמר חצי-שנתית, של הדוחים, המכוונת להשמדת אותו חומר שאין בו צורך.

*

רמת בטחון-שדה נאותה באה כתוצאה ממשמעת קפדנית ומחינוך יעיל ועקבי. בכל הדרגות; והיא תלויה בשלושה אלה: — בעקרונות האבטחה גופם.

להיות הרות-סכנה בצורה חמורה — וממשית. אמנם, עקב צורות התגלותם השונות, ואיטיות התפתחותם, של הנוקים הנגרמים בשל העדר-חיסכון — כמעט ואין נוקים אלה ניכרים ברגע-ראשון. אולם דוקא בכך טמונה הסכנה. כי כלי שניזוק בצורה הברורה לעין-כל — ויהיה זה רכב, נשק או כיוצ"ב — הריהו נמסר לתיקון; אולם כלי שהנוק מתפתח בו בהדרגה, ואילו למראית-עין מצבו תקין — כלי כזה יכשיל בעת-מבחן. על-כן, הניצחון בקרב-יוס-יומי זה של חיסכון ושמירה-על-קיומן הריהו בבחינת היאבקות על הנחת יסודות-נאמנים, אשר עליהם אפשר יהיה לבנות בבטחה את המאמץ-המלחמתי של הצבא.

אין הדברים חדשים. הם נאמרים יום-יום, חודש-חודש, הן ע"י מי שמבין ועושה, והן ע"י מי שמבין — ומחכה שאת המעשה יעשו אחרים. תפקידי החייל והמפקד ב"קרב-החיסכון" הם ברורים: "יש למנוע את הנוק הבא עקב שימוש לא-נכון באמצעים". כל חייל חייב לשאול את עצמו: "מה אני עושה כדי לעמוד בפני האויב הזה?" במלים אחרות: "מה אנחנו עושים כדי לייעל את ניצול האמצעים העומ-דים לרשותנו?" למותר להדגיש את הערך המכריע שיש לניצול יעיל של ציוד. הכרח הוא להחדיר ב-קרב מפקדים אורח-מחשבה ואורח-תכנון אשר ינדאו מחד-גיסא, חיסכון באמצעים הקיימים ושימוש-בחו-מר נכון למשימה אותה יש לבצע; ומאידך-גיסא — טיפול נכון בציוד ושמירה הולמת עליו, אשר יאריכו את משך-"חיו", ויאפשרו לנצלו ניצול רב ככל-האפשר בטרם תבוא-שעתו להפסל לשימוש. לקיים "משקיות" כזאת אינו מן הדברים הקלים; אולם מחשבה מתאימה, חינוך, משמעת ולימוד יסייעו ל-הגיע לידי ניצול תכליתי של ציוד והומרים; וב-עיקר — לידי הארכת משך-קיומם של אלה. אם לאחזקה-הטובה ולניצול-הנכון נוסיף גם טיפול-מונע, אחסנה טובה וכדומה — כי אז נצא אל דרך-הישר בשטח זה.



מיסודות החסכון: — טיפול מונע

סוד ההצלחה בקרב יום-יומי זה הוא, כאמור, בניצול יעיל של האמצעים הניתנים המצויים. מ- בחינה זו כוללת המלה „אמצעים“ אף את כוח-האדם, ומכאן, שהדבר נוגע גם בענייני מבנה וארגון. קיים הצורך בשליטה-מרוכזת, הגיונית ומתאימה של כוח אדם-מומחה, ובתכנון חלוקתם של אנשים כאלה לכל אורך ורוחב הארגון — פן נגיע לכלל ריכוז כוח אדם בתוך מפקדות שהנן כבדות וגדולות יחסית בהשוואה לגופי-הגייסות שאותם הן משרתות. הנטיה לחזק מפקדות גבוהות ע"י אנשים מומחים ראויה להערכה — עד גבול מסוים. אלא שבקשר לכך יש לשאול תמיד את השאלה: „היכן תצמח התועלת הרבה ב- יותר מאדם מסוים — במפקדה או ביחידה?“ מן הראוי לשקול איז תועלת אחת כנגד רעותה — ר לפעול בהתאם למסקנה ההגיונית, כאשר קיים ביחיד- דות צימאון לקצינים מעולים — אי-אפשר להרוות עד-תום את הצרכים הקיימים במפקדה. מן הראוי להתגבר גם על מגמתו של כוח האדם „לקפוץ“ כלפי- מעלה, מן היחידה למפקדה, מתוך שאיפה מוטעית „להתפתח“ בדרך זו. הדבר מזיק לגוף-הצבאי. מניעת תקלות אלו — יש בה כדי לסייע ל„קרב-היום-יומי“, הקרב על חיסכון, וכדי לקדם את פיתוח עבודת- הצוות בתוך כל הפורמציות, — אותה עבודת-צוות שהיא אחד הביטויים המשכנעים ביותר למנהיגות טובה.

זאת ועוד — קל יותר לבסס רוח-יחידה ועבודת- צוות בגוף קטן מאשר בגוף גדול, אשר לו הסתע- פויות רבות. משום כך, חשוב לשמור על מסגרת המבנה, ולא לנפחה — ויש להצטמצם בתקן-כוח-אדם



הנטיה לחזק מפקדות ע"י אנשים מומחים ראויה להערכה — עד גבול מסוים

בחשיבות שמייחס בהכרתו כל קצין וחוגר לענין האבטחה, ובמלאכת ההכנה והארגון בתחום זה. עביר- רות בשטח בטחון-שדה — כגון, באשר לטיפול ב- מסמכים, עבירות על בטחון-קשר, פטפוט והפצת שמועות — גורמות נזק רב לכושרו של הצבא למלא תפקידו.



מיסודות החסכון: — תחזוקה

השמועות המופצות בין אזרחים על ענייני הצבא, ואף בתוך הצבא גופו, מהוות אחד הנגעים החמורים בשטח בטחון-השדה. הפצת שמועות, אשר בחלקן מתאימות אולי למצב קיים מסוים, עלולה ליצור הרגשה של חוסר-בהירות בהבנת המצב ושל חוסר בטחון.

*

מבחינה משקית ומבחינה חינוכית כאחת, אין אנו יכולים להרשות בזבוז של המאמץ הלאומי המושקע בצבא. הכרח הוא שמאמץ זה ינוצל ביעילות, כי בדמנו הדבר.

קריאת-מילואים שאינה מנוצלת ביעילות גם גור- ררת אחריה בזבוז וגם גורעת מהרוח-הרמה. כשם שחינוי הוא לרצות לנצח בקרב כן חינוי הוא ליצור ולקיים את רגש הבטחון ההדדי בין העם וצבאו; ואין כבזבוז מאמצים וכוחות ההורס את בטחונו של עם ברוח צבאו וביכולתו. ולכן, גילוי יוממה בשטח החיסכון חשוב בדיוק כגילוי יוממה בלחימה; כי ככל שנרבה לחסוך — כן נגביר את כוחותינו ואת רמתנו המבצעית.

*

מאמציהם בחיפוש אחר היקשים והלכות להקצאת כוחות ואמצעים נוספים.

לעתים קרובות מדי מדבר מפקד בגאווה על מבצעים שהצליח לבצע ע"י חומר אנושי נבחר וע"י אמצעים מיוחדים; ואילו מן הראוי היה שיגלה גאווה על כך שאת המוטל עליו הצליח להשיג ולבצע בעזרת אמצעיו הרגילים וכוח-אדם העומד בדרך-כלל לרשותו. הכרח הוא שכל המרץ והמחשבה של המפקד יתרכזו בניצולם של אלה.

מפקדים יודעים לשכנע את קציני-המטה הבאים "מגבוה" כי זקוקים הם לכוח-אדם ורכב רבים-יותר. אכן, דבר קל ואף פופולרי לעשות כך. אולם רגש-החובה צריך להנחותנו מן הנוחיות והלאה — אל החשבון והשיטה. על סמך אלה יש לעבד הצעה לכוח-האדם הדרוש לאמתו-של-דבר. אסור לצאת תמיד מן ההנחה שכל יחידה חייבת להיות עצמאית ובלתי-תלויה; יחידות אחרות הוקמו במיוחד לצורך משימות-משלימות — ויש לנצלן.

דרגי שירות-אחזקה, אספקה, אכסון וכו' קיימים בעיקר לצרכי התרחבות בשעת מלחמה, וכדי לאפשר לכווחות בתחילת הלחימה לבצע את יעודם בשלבים מכריעים בה. לתקופת שלום אין אלה חיוניים. אכן, את מבנה השירותים, ותפעולם יש להתקין כך, שיוכלו לעמוד בלחץ של גיוס-חירום ובתנאי חירום; אולם לא יכולה להיות כל כוונה שדרגי שירות-אחזקה שביחידות יאפשרו "עצמאות מוחלטת" של יחידות ויחידות-משנה. המחשבה שכל יחידה ויחידת-משנה צריכות להיות עצמאיות בכל-יעת — אינה נכונה. הלא יחידות רבות הוקמו אך-ורק כדי לספק את הצרכים של יחידות אחרות; ובהתאם לכך נקבעו בעוצבות וביחידות דרגי-שירות מתאימים — ש"מבנם בא לודא ניצול יעיל של כוח-אדם מומחה, של ציוד ושל זמן. חלק ניכר מחוסר-היעילות בא עקב כפילות-דרגים, ושאיפה עיוורת לאי-תלות מנהלתית — הדרושה, למעשה, אך ורק בתקופת מלחמה. לפי-כך מחובתו של קצין להציג את צרכי יחידתו בהגדרה מדויקת ביותר, כשהוא מביא-בחשבון שירותים הניתנים על ידי גופים אחרים. רק לאחר שהדיון בעניני כוח-אדם ורכב יושבת על הבנת גורמים אלה אפשר יהיה להגיע גם לתקן נכון, שינצל ביעילות את כל הקיים, ויחלק כוח-אדם מומחי בצורה נכונה לכל אורכו ורוחבו של מבנה הצבא. חלוקה נכונה של כוח-אדם, שינצל ביעילות — הריהי אחד ה"צעדים הראשונים ב"קרב היום-יומי" על חיסכון.

קטן ככל האפשר, אשר בכ"ז יהיה מוכשר לבצע את משימתו. בצבא, כמו בכל מפעל, אפשר ע"י ניצול יעיל להקטין את ה"תקורה" ("הוצאות כלליות" — over heads) — ולהגדיל את התפוקה. אחרת, התוצאה היא בובות חומרים וזמן; והלא שני אלה אינם ניתנים לנו בשפע. כדי להתגבר על גידול מפקדות, יש להגבילן לתחומי המשימות ההגיוניות המיוחדות להן. יש מפקדים שאינם בוטחים בעבודת-מטה-ומחקר אשר הוכנה ע"י גופים שאינם "שלהם", ועקב-כך גורמים הם לעתים לחזרה על אותה עבודה עצמה, ולבזבוז רב; שהרי גם אם אין עבודת-המטה שהוכנה "בחוף" (לגבי אותה יחידה מסוימת) מתאימה בדיוק לצרכים, אפשר בכ"ז להגיע בעזרתה לפיתרון, ע"י שישתמשו בה שימוש גמיש במידת-מה — ובדרך זו יימנעו אז מאמץ מיותר.

*

סיבות שונות ישנן לחוסר-כישרון בניצול האמצעים — דהיינו, לבזבוז; יש והנו תוצאה של אי-הבנת התפקיד; או של אי-הבנת שינוי שחל בטיב המשימה; של ניצול-לרעה של כוח-אדם "מומחה"; של תחרות בין יחידות — במצבים שבהם אין מקום לתחרות, ודרוש דוקא שיתוף-פעולה; של כפילות-מאמץ בין יחידות הנובעת מנטילת סמכויות שאינן שלהן; של שימוש מסולף ביחידות או ביחידות-משנה של חילות או שירותים שונים, לדרגיהן, ה"כלולות לפי התקן בעוצבות או יחידות; של פיקוח לקוי; של כישלון המפקד מבחינת תכנון-מנהיגות ושל העדר שיתוף-פעולה ותיאום. בדברים שלהלן ניתן יהיה למצוא מספר דוגמאות למקורות תקלה אלה. אך על כולן חל תוקפו של הכלל האומר: — שימוש נכון ומושכל ע"י מפקדים באמצעים הקיימים-למעשה — הוא שצריך לבוא במקום ריכוז



צות קטן ומתואם



חלוקת כוח-האדם בהתאם לצרכים

חניכים בקורסי אימון-גופני — הם-הם המדד. תח-
רויות-גביע וצעדות-ראווה לקראת הולנד — לא הם
הקובעים כאן.

לסיכום: הכרח לנו לנצח בקרב היום-יומי על
חיסכון-האמצעים-והכוח, כדי שנוכל לנצח בקרב ב-
שדה. תכנון, פיקוח, ביקורת קפדנית, חינוך ומשמעת
לחיסכון — אלה הן משימות-השעה. דרישותיהן של
משימות אלה תוחמרנה יותר ויותר עם כל הצטמ-
צמות בכוח-האדם שלרשות יחידה או גוף-צבאי, וב-
יחוד עם הצטמצמות באיכותו ובמומחיותו. אשר
לאמצעים — הרי אלה מצומצמים בלא-הכי; אולם
עלינו להיות נכונים לכך שגם האמצעים ילכו וי-
צטמצמו.

קשה אמנם להלחם בבלתי-ידוע, אך המפקדים
חייבים לדעת כי צו-השעה גלוי לפנינו. הבזבח —
זהו אויב קבוע-ועומד. זכור: — אנו חייבים לנצח
במלחמה היום-יומית על חיסכון; אחרת נמצא עצמנו
מכלים את אשר ברשותנו והדבר יתגלה שעה ש-
יידרש לצורך לחימה.

כל אדם האחראי ליחידה חייב לשאול את עצמו:
„כמה מהתפקידים הקיימים ביחידתי בדקתי ובחנתי
במשך 3 החדשים האחרונים?“, „כמה מהם קיימים
משום שהופיעו פעם בתקן?“. אין רצוני להגיד בזאת,
שנקבעו בשעתו בתקן תפקידים-סתם, לצורך יצירת
עובדה. אולם הכל יודעים שהתפקידים אינם סטטיים;
הם הולכים ומשתנים, מתפתחים, מצטמצמים או אף
נעלמים לחלוטין — עם הזמן ועם התפתחות העבודה.
כלומר, הניצול היעיל של כוח-האדם דורש ביקורת
שיטתית על התפתחות התפקיד, תוך גילוי רגישות
מיוחדת לגבי עליותיו וירידותיו, והשפעותיהן על
התקן הרצוי. כתוצאה מבדיקה כזאת יש לעתים ל-
שנות את התפקיד: להוסיף למשקלו, לגרוע ממנו,
או לחסלו — הכל בהתאם לצרכים. נקודה זאת
חשובה בכוחות הסדירים ובכוחות-המילואים כאחד.
זאת ועוד. נוסף על ענין הניצול היעיל של כוח-
האדם לגופו, מתייצבת כאן גם השאלה: „האם אני
משמש דוגמה טובה?“. כלומר, באותו קרב-יום-יומי
עומדת המנהיגות במבחן לפני אלפי עינים; וכאן —
כביתר תפקידי הקרב — אסור להכשל.

ומה קורה בשטח כוח-האדם המצוי-בפועל ביח-
דת? ישמשו-נא נפקדות, תאונות בדרכים לאנשים
ולרכב, ותאונות אחרות הנובעות מאי-ביצוע חוקי-
זהירות — וכן אופן השימוש (תכליתי — או היפוכו)
ב„שיאים“ ובמצבות — מדד לדינמיות של המשמעת
והרוח אצל המפקד ויחידתו. ישאל עצמו כל מפקד
וכל חייל: „אלו הן אמות-המדה למדוד בהן מנהיגות,
אחריות, משמעת ורוח היחידה. מה מצבי ומצב יחיד-
תי לפי מקדים אלה?“. לא יקשה אזי עליו לגלות את
האמת.

וכן בענין האימון הגופני, הספורט, ההישגים ב-
שטח זה חיוניים לצבא, והם תלויים אך ורק בנו ולא
בשום תקנות-רכש של מדינות זרות, או דיוני או"מ
וועדות שביתת-הנשק. מספר המתאמנים, מספר ה-