

פרק ז' הכנת הכוח – הגשר המחבר בין בניין הכוח להפעלתו*

הקדמה

בספטמבר 1939 הסתערו פרשנים פולנים אל מול טנקים גרמניים. תוצאות הקרב היו ידועות מראש. במאמרו "מוכנות הצבא – ניתוח מושגי" מצביע אל"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 מתאימה.

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

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

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

עם זאת, יש חוסר בהירות לגבי המשמעות והפירוש הניתנים למושג **הכנת הכוח**, 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

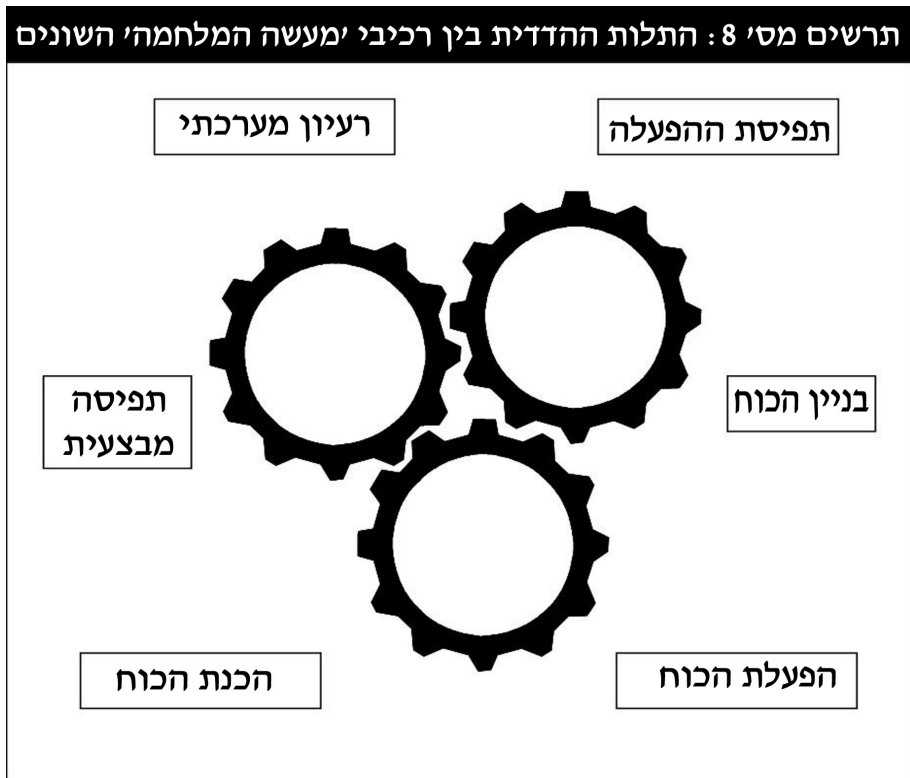
של הכנת הכוח.

* מאמר זה נכתב במשותף עם אל"ם ד"ר נסים אוחנה והתפרסם בגיליון 'מערכות' 372 מאוגוסט 2000. המאמר פורסם כתגובה למאמרו של אל"ם משה שרביט "מוכנות הצבא – ניתוח מושגי", שפורסם בגיליון 'מערכות' 370 מאפריל 2000. מאמר זה מובא כאן עם תיקונים ושינויים קלים מהמקור.

הגדרת המושג "הכנת הכוח"

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:



ההישגים הנדרשים מהכנת הכוח באים לביטוי בתחומים הבאים:

- * הכוח מאומן ומתורגל בהקשר למשימותיו;
- * בידי הכוח תוכניות אופרטיביות מתאימות, הוא בקיא בהן;
- * שיבוץ מאוזן של משאבי אנוש, פיתוח וטיפוחיהם;
- * 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

כשירות

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 מידת כשירותו של הכוח.

בעיקרה, הכשירות הבסיסית מבטאת את הפוטנציאל הטמון בכוח ולא בהכרח את היכולת לממשו.

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

ראוי להעדיף שימוש במונח "כשירות" על פני המונח "מוכנות מבנית" (כפי שהופיע במאמר הנזכר 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.

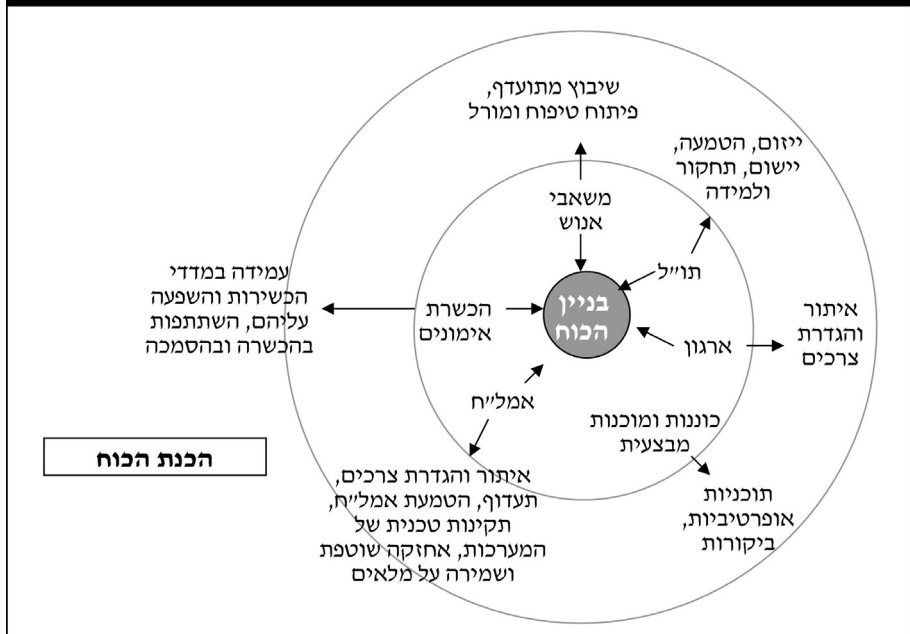
הקשר בין בניין הכוח להכנתו

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 נוצרות יכולת להפעיל כוח ולבצע משימות צבאיות בהקשר כללי. התהליך מאופיין בגמישות מעטה בהיותו ניתן לשינויים בקבועי זמן ארוכים יחסית.

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

תרשים מסי' 9: גבולות גזרה תפקודיים בין בניין הכוח להפעלתו



הדגש בהכנת הכוח הוא בכיוונו של התהליך 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 דינאמיות הן בכשירויות הנדרשות לביצוע משימה והן במשימה עצמה, יש צורך בהתאמה מתמדת של הכנת הכוח לדרישות המשתנות. התהליך הוא, אם כן, גמיש ודינאמי, 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.

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

סמכות ואחריות על הכנת הכוח

עקב מבנה ארגוני, המפריד בין בונה הכוח למפעיל הכוח, נתפסת הכנת הכוח בחלק 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, הטלת אחריות משימתית, הכוללת את בניין הכוח ביבשה, על מפקדה ייעודית, 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 ומממש תפיסה מבצעית, מתקיימת יעילות ארגונית בעיסוקו של מפעיל הכוח בהכנת היחידות המופעלות במרחבו – בדגש על המאפיינים הייחודיים בזירה שעליה הוא מופקד.

קיימת, אם כן, חשיבות לכך שהכנת הכוח תהפוך לאחד מעיסוקי הליבה של מפעיל הכוח. עם זאת, יש להכיר בקיום מתח מובנה בין מוכוונות בונה הכוח למרכיבים כלליים של כשירות ("קונפקציה") לבין מוכוונות 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 סבוכה – להיות מאופיינת בגבולות תפקודיים משוננים ולעיתים חופפים. מצב זה מצריך שיתוף פעולה מצד גורמים רבים תוך גילוי בגרות ארגונית וראיית האינטרס המרכזי המשותף.

בתחום הכשירות, המדדים ייקבעו 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 מפעיל הכוח נעוץ ביכולתו להשפיע ברמת היחידות.

בתחום המוכנות, הדרישות ייקבעו 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.

סיכום

לראייה 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 זו – יש בה כדי לתרום להגברת היעילות והתכליתיות של הכנת הכוח.

שילוב, השלמה והכרה של שלושת הרכיבים – **כשירות בסיסית, מוכנות מבצעית וכווננות** – 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 המאפשרת מעגל התחדשות, חיים ויצירה. הפרשים הפולנים הוכנו היטב לעמידה בכשירות בסיסית של קרבות סוסים, אך המוכנות המבצעית הקונקרטית למצב לחימה מול טנקים לא נלקחה בחשבון.