

פרק י"א

עקרונות ארגון כוח צבאי

אברהם רותם הגדיר כך את הארגון הצבאי:

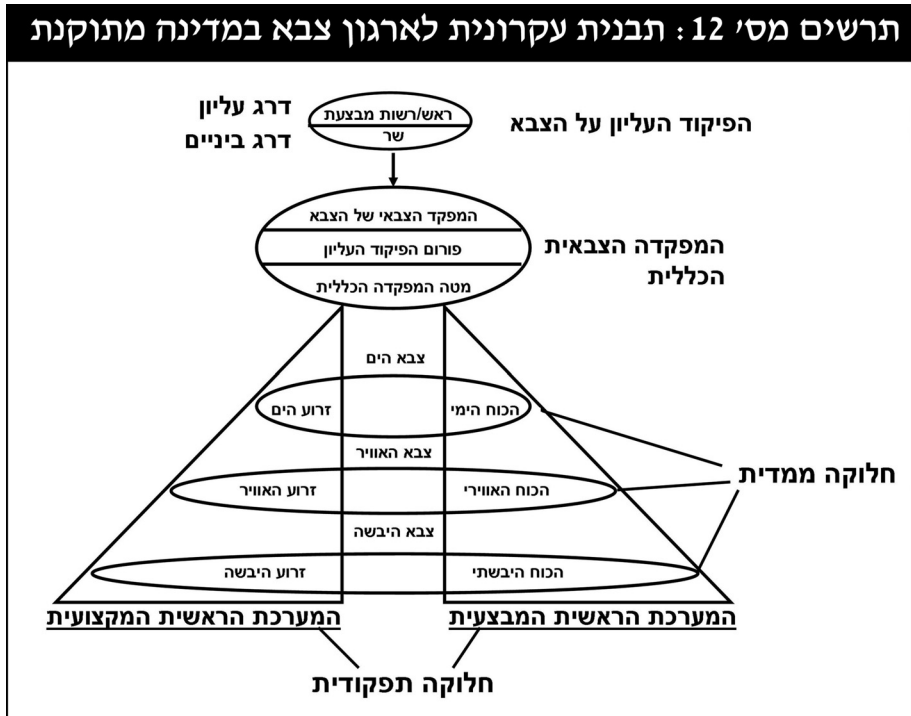
[...] נותן אחדות ושלמות לתפיסה הדוקטרינרית. הארגון הוא הדרך שבה מאוגדים מרכיבי הכוח, אנשים ומכונות, על-פי תפיסת הפעלה מוגדרת, המכוונת להפיק את רוב היעילות בנסיבות, המוגדרות דוקטרינרית כמצב שכיח.¹

העקרונות על-פיהם מאורגן צבא הם ברובם הגדול אוניברסאליים וקלאסיים. עקרונות שונים אפשר למצוא בצבא היווני והרומי כמו בצבא מודרני, בצבא הישראלי העכשווי כמו בצבא האמריקני. החרیגה מכל עיקרון, היא פונקציה של הזמן, המקום והנסיבות הספציפיות של כל מדינה וכל צבא. הגדרתו של אברהם רותם, יכולה לשמש בסיס סביר ורחב לכל ארגון צבאי באשר הוא.

העקרונות הכלליים הבאים לביטוי בעיצוב הארגון הצבאי במדינה, שהיא מתוקנת ודמוקרטית במהותה הם:

- * המפקד העליון על הצבא הוא אזרח.
- * קיימים שני דרגים בפיקוד העליון על הצבא.
- * קיימת מועצה מייעצת.
- * המפקדה הצבאית הכללית.
- * הצבא מאורגן על-פי ממד לחימה גיאוגרפי.
- * יש הפרדה בין המערכת המבצעית למערכת המקצועית.
- * עוצבת היסוד מוגדרת.
- * שרשרת הפיקוד ואחדותו.

את תמצית העקרונות, אפשר לראות בתרשים סכמתי המתאר אותן:



המפקד העליון על הצבא הוא אזרח

הנסיך חייב בעצמו לילך בראש ולשמש בכהונת שר צבא, הרפובליקה

חייבת להטיל שליחות זו על אחד מאזרחיה [...]²

תובנה עתיקת יומין זו מבוטאת כאן על-ידי מקיאווולי, המחקר במיליציה הפלורנטינית שלו צבאות עתיקים יותר. ניתן לומר, כי כל עוד נועד צבא לשמש מסגרת אחרת כמו מדינה, קיסרות או נסיכות, אזי הפיקוד העליון מעל הצבא ניתן בידי אזרחים ולא בידי אנשי צבא.

הנימוק העיקרי לעיקרון זה, הוא החשש הטבוע מפני שימוש לא נכון ולא ראוי בכוח הצבאי. מנגד, אנשי הצבא רואים בחשדנות את עליונותו של הדרג האזרחי בפיקוד על צבא, בעיקר בשל השבריריות וחוסר הניסיון הפיקודי של האזרחים. ההבדל המהותי בין הפוליטיקאי למפקד הצבאי מצוי בטבען והשקפת עולמן של שתי המערכות אותן הם מייצגים. ניסח זאת היטב שארל דה גול:

[...] לעומת זאת, החיבה כלפי מערכת שיטתית, הביטחון העצמי והקשיחות הטבועים באיש הצבא, פרי אילוצים וריסונים ממושכים, נראים בעיני הפוליטיקאי כתכונות מטרידות ולא קוסמות. כל דבר בקוד ההתנהגות הצבאי שהינו מוחלט, החלטי ואינו ניתן לערעור, מעורר שאט נפש בעיני אלה החיים בעולם של פתרונות פרגמטיים, אינסוף תככים והחלטות הניתנות לשינוי ללא כל התראה.³

באיטליה, למשל, על-פי החוקה, נשיא הרפובליקה הוא מפקד הכוחות המזוינים. בצרפת, שניסתה לחקות את המודל הפרוסי, נערכה ב-1874 רפורמה מקיפה בארגון הכוח הצבאי. הפיקוד העליון נותר בידי הרשויות הפוליטיות – הנשיא ושר המלחמה ולאחר מכן הופקד בידי מפקד עליון, תפקיד שהיה קיים רק בתקופת מלחמה. כיום, סמכות הפיקוד העליונה על שלושת זרועות הצבא נתונה בידי הנשיא והוא מקבל את החלטותיו בסיוע המועצה להגנה לאומית.⁴ כך גם בארצות-הברית שם שרשרת הפיקוד על הצבא מתחילה בנשיא עצמו:

[...] פרט למקרה בו הנחה הנשיא אחרת, שרשרת הפיקוד של פיקוד לוחם מאוחד או ספציפי עוברת מהנשיא לשר ההגנה ומשר ההגנה למפקד פיקוד לוחם [...] ⁵

כך גם בפינלנד. שם הנשיא הוא המפקד העליון, הוא המחליט על גיוס כללי בעת חירום, יציאה למלחמה והסכמי שלום – כל זאת בפיקוח הפרלמנט הפיני ובאישורו. בגרמניה, שר ההגנה הוא הדרג הפוקד בימי שלום, אך במצב חירום לאומי מועבר הפיקוד לקנצלר.⁶

דפוסי ההתנהגות, הנהלים ואף החוקים, שעוצבו במהלך השנים, הם פרי המתח הטמון בין הדרג המדיני לדרג הצבאי. קיימות חמש תיאוריות עיקריות היכולות למצות את הדיון בסוגיה זאת.

'השיטות השגרתיות' – קלאוזביץ

קלאוזביץ לא שמע על תיאוריית 'השיטות השגרתיות' ביחסי דרג מדיני וצבאי בניהול מלחמות. מטבע לשון זו הוענקה למשנתו בתחום זה על-ידי אליוט כהן במחקרו המקיף, **הפיקוד העליון**. קלאוזביץ ניסח את 'תיאוריית המלחמה', בתוכה הוא חידד את ההבדל המהותי בין טבע המפקד הלוחם, האזרח והעם והמדינה וממשלתה. המתח בין שלושת הגופים הללו הוא שמעניק למלחמה את צביונה המיוחד.

הנוסחה להגדרת היחסים בין הדרג האזרחי לצבאי קובעת כי המדינאי רשאי וזכאי להתערב בכל ההיבטים של ניהול המלחמה, גם אם לעיתים לא יהיה זה נכון

מצדו לעשות זאת. על-פי קלאוזביץ, למדינאים אין את הידע הדרוש או את שיקול הדעת שיאפשר להם להתערב בהחלטה טקטית. מנגד, לרוב האירועים הבודדים המתרחשים בעת מלחמה אין משמעות מדינית כבדה המצדיקה את ההתערבות של המדינאי. האפקט המצטבר של האירועים, הוא מעניינו של המדינאי ולא כל אירוע בנפרד. כמו כן, לדעת קלאוזביץ אין קו שרירותי שיפריד בין תחום האחריות המדיני לצבאי. אמות המידה שקבע ליחסי הדרג המדיני עם הצבאי הן:

- * עליונות הדרג המדיני על הצבאי;
- * מעורבות הדרג המדיני וחופש הפעולה המקצועי למפקדי הצבא;
- * הגדרת יעדי המלחמה והיקף המאמץ הנדרש על-ידי הדרג המדיני;
- * פיקוח על הביצוע והעדר קו ברור שרירותי שיפריד בין שני הדרגים.

אמות מידה אלה נובעות מהרציונל שלפיו:

[...] המלחמה אינה רק מעשה מדיני, אלא גם מכשיר מדיני במלוא מובן המילה, המשך המגע-ומשא המדיני, ביצועו באמצעים אחרים [...] משום שהכוונות המדיניות הן המטרה, המלחמה היא האמצעי, והאמצעים חייבים להכיל את המטרה.⁷

אמות המידה הקלאסיות שניסח קלאוזביץ, כמו הרבה דברים אחרים בהבנת תופעת המלחמה, זכו לעידון, חידוד, ליטוש והתאמה, בתקופות מאוחרות יותר. כזאת היא תיאוריית 'הפיקוח האובייקטיבי'.

תיאוריית 'הפיקוח האובייקטיבי'

סמואל הנטיגטון ניסח בספרו "The Soldier and the State" את התיאוריה של 'פיקוח אובייקטיבי', המגדירה את נוסחת מערכת היחסים הרצויה בין דרג אזרחי לדרג צבאי בפיקוד על הצבא. הנוסחה מורכבת משלושה אלמנטים, המבטאים את היתרון היחסי של כל אחד, ובכך מאפשרים את הפעילות ההרמונית והיעילה. העקרונות הם: על מנת שהפיקוח של הדרג האזרחי על הצבאי יהיה יעיל ואפקטיבי עליו למרב את המקצועיות של אנשי הצבא, באמצעות בידודם מהפוליטיקה והענקת יד חופשית ככל האפשר בעניינים צבאיים.

התיאוריה הנורמטיבית

את התיאוריה הנורמטיבית יכול לייצג מסמך שהוציא בנובמבר 1984 קספר ויינברגר, שר ההגנה של ארצות-הברית, שבו הוא ניסח את ששת העקרונות לגבי השימוש בכוח על-ידי ארצות-הברית. עקרונות אלה ביטאו את הנורמות הרצויות ליחסים שבין

הדרג הצבאי לדרג המדיני. מסמך זה שימש מעין כתב התחייבות של הדרג המדיני להפעלת הכוח, ו'חלוקת עבודה' ברורה יותר בין שני הדרגים:

* ארצות-הברית לא תשגר כוחות לחימה בחוץ לארץ, אלא אם כן ייתפס הדבר כחיוני לאינטרס הלאומי של ארצות-הברית.

* אם כבר הוחלט לשלוח כוח, על ארצות-הברית לשגר מתוך כוונה ברורה לנצח. אם איננו מוכנים להשקיע את הכוחות והמשאבים הדרושים, אזי אין להשקיעם בכלל.

* אם נחליט להשקיע כוחות בלחימה בחוץ לארץ, צריכים להיות לנו יעדים פוליטיים וצבאיים שיוגדרו בבירור, ועלינו לדעת בדיוק כיצד יוכלו הכוחות שלנו להגשים את היעדים הללו, שהוגדרו בבירור. לכן עלינו להחזיק ברשותנו את הכוחות הדרושים לביצוע יעדים אלה בדיוק ולשגר אותם לשם כך.

* מערכת היחסים בין היעדים שלנו לבין הכוחות שהשקענו – היקפם, הרכבם ופריסתם – טעונים הערכה מחודשת מתמדת והתאמה לפי הצורך. התנאים והמטרות משתנים תמיד במהלך הסכסוך [...] עלינו להציב לנגד עינינו בכל עת, את השאלות הבסיסיות: האם הסכסוך הזה הוא אינטרס לאומי שלנו? האם האינטרס הלאומי שלנו מחייב אותנו להילחם ולהשתמש בכוח הנשק? אם התשובות יהיו חיוביות, עלינו לנצח. אם התשובות יהיו שליליות, אל לנו לנהל מלחמה.

* לפני שארצות-הברית תשקיע כוחות בחו"ל, חייבת להיות ערובה סבירה כזו או אחרת שניהנה מתמיכת העם האמריקני ומתמיכת נציגי הנבחרים בקונגרס.

* הפעלתם של כוחות אמריקניים בלחימה צריכה להיות המוצא האחרון.⁸ את התיאוריה הנורמטיבית אפשר להמשיל ליחסי חולה ורופא מנתח. החולה יכול לבחור את הרופא המנתח שלו או להסכים או לא להיות מנותח. אבל משבחר והסכים הוא אינו יכול להתערב בבחירת כלי הניתוח, הפרוצדורה או ארגון חדר הניתוח. כל התערבות כזאת תיחשב כבחישה מיותרת בקדירה, שאינה מוסיפה ורק יכולה לגרוע. כזאת, על-פי אליוט כהן, הייתה התערבותו המיותרת של לינדון ג'ונסון, נשיא ארצות-הברית בזמן מלחמת וייטנאם.

ג'ונסון היה סמל לא מוצדק להתערבות יתרה של המפקד העליון האזרחי. ג'ונסון ומקנמארה, שר ההגנה, פיקחו אמנם מקרוב על מרכיבים מסוימים של המלחמה. הם עיינו ברשימות של מטרות מיועדות לתקיפה על-ידי מטוסים אמריקניים, הטילו מגבלות על מספר הגיחות, ובמקרים מסוימים אף הכתיבו כללי העסקה. בחינת

העובדות הראתה כי בסופו של דבר אישר ג'ונסון כמעט את כל המטרות שהוצגו בפניו.⁹

תיאוריה של התאמה והרמוניה

על-פי התיאוריה הזו מתקיימת מגמה של תיאום ושיתוף פעולה הדוק יותר בין הדרג האזרחי לצבאי. תופעה זו באה לידי ביטוי פיזי בישיבה משותפת במשרדים במנגנון הממשלתי והשתתפות בישיבות בין מוסדיות.

הדוגמה הבולטת ביותר לכך היום, היא משרד ההגנה הבריטי והמטה הכללי של הצבא. ברפורמה מקיפה שנעשתה שם לאחרונה אוחדו שני המטות והגיעו אף לרמה של ישיבה פיזית במשרדים מעורבים של אנשי צבא ואזרחים.

תיאוריית ה'דו-שיח בין לא שווים'

הוגה התיאוריה של 'דו-שיח בין לא שווים' ומנסחה, הוא אליוט א' כהן בספרו **הפיקוד העליון**. כהן יוצא חוצץ כנגד התיאוריה הנורמטיבית שפורטה קודם לכן. הוא בוחן אותה על סמך ארבעה מקרים שונים ועל רקע מלחמה, מפני ש"מי שרוצה להעמיד במבחן את הפלדה המשובחת ביותר, מוטב לו שיחפש את הכבשן הלוהט ביותר",¹⁰ כדבריו בהקדמה לספר. לטענתו, מדינאים גדולים מצליחים בעת מלחמה דווקא בגלל שהם לא מתנהגים על-פי התיאוריה הנורמטיבית. כהן מצא מאפיינים אישיים משותפים לארבעת מושאי המחקר שלו: לינקולן, קלמנסו, צ'רצ'יל ובן-גוריון. כל אחד מהם הפגין תכונות דומות של אכזריות, שליטה מופלאה בפרטים, התפעלות מטכנולוגיה; הם היו תלמידים טובים של המלחמה, כולל התמחות שלא פחתה מזאת של הגנרלים, וכולם מצאו עצמם בסכסוך עם אנשי הצבא.¹¹ "התיאוריה הנורמטיבית שקראה לסגירה הרמטית של הצבא מפני התערבות של האזרחים בפרטים, פינתה את מקומה לבסוף לרצונו של הצבא לערב את עצמו בפוליטיקה."¹² הוא כינה את התיאוריה שלו 'דו-שיח בין לא שווים'. כאשר, הדו-שיח משמעו ששני הצדדים הביעו את דעתם בגלוי, לעיתים אף בתוקפנות ולא רק פעם אחת אלא בעקביות. בין לא שווים, במובן שהסמכות העליונה של המנהיג האזרחי היא חד-משמעית ובלתי ניתנת לערעור. החלק החשוב בתיאוריה זו הוא ששני הצדדים יודעים ומודעים לקיומה. יחסי הדרג המדיני והצבאי על פי אליוט א' כהן, מושתתים על העקרונות הבאים:

* מנהיגים פוליטיים חייבים לשקע עצמם בניהול המלחמות לא פחות מאשר במיזמים אחרים הקשורים בפנים.

- * על המנהיגים הפוליטיים להיות בקיאים בנושאים הצבאיים, לפחות כמו בנושאים האזרחיים.
- * על המנהיגים לצפות ולדרוש מאנשי הצבא הכפופים להם גילוי לב שיהיה צורב וכואב כשצריך.
- * על שני הצדדים לצפות לדו-שיח שוטף, גם אם הדעה האזרחית לא תכתוב יהיה ברור שהיא מושלת בכיפה.
- * דו-השיח בין הצדדים לא יעסוק רק במטרות ומדיניות אלא גם בדרכים ובאמצעים.
- * על המנהיג הפוליטי להיות בעל עין בוחנת בכך שיהיה מסוגל להבין את היער מתוך בחינה קפדנית של סבך השיחים. כמו כן, עליו לדעת לעיין בפרטים הנכונים והסקת המסקנות המתאימות מהם.
- * המנהיג הפוליטי חייב להיות בעל יכולת תחקור של איש הצבא.
- * על המנהיג הפוליטי להיות בעל יכולת לגלות את הדברים החדשים החבויים בכמות העצומה של הפרטים ומעל לכל 'רגישות' לטכנולוגיה.
- * על המנהיג הפוליטי להיות בעל יכולת הערכה לגבי תנאים אסטרטגיים חדשים או של בעיה מבצעית חדשה.
- * לא די, למנהיג ביכולת אבחנה של תפיסה חדשה אלא ביכולת מנהיגותית שתהיה מסוגלת לגרום לשינוי המתאים.
- * על המנהיג הפוליטי לגלות בקיאות בפרטים צבאיים ויכולת להבין את צורת החשיבה של אנשי הצבא הכפופים להם.
- * למנהיג הפוליטי יש צורך בעוזרים מיומנים שיתרגמו את המשאלות להנחיות, הוראות, לבקשות והצעות.
- * למנהיג הפוליטי צריך שיהיה הכישרון והידיעה במי לבחור, כגנרל, את מי לעודד ואת מי להחליף, מבלי להירתע להחליף מפקדים בזמן לחימה, על כל המשתמע מכך.
- * למנהיג הפוליטי צריכות להיות שלל תכונות כמו: נחישות; החלטה עיקשת ובלתי מתפשרת; רטוריקה נועזת ושליטה במילה המדוברת והכתובה; מתינות, במובן של לדעת מתי והיכן היא נקודת המיצוי; קשיחות ואומץ – "לא האומץ של מהמר פזיז, או התעוזה חסרת האחיות של אדם נואש, אלא האומץ של מדינאי שנתברך – וקולל – ביכולת לראות דברים כפי שהם ללא אשליות..."¹³

על-פי העקרונות האלה הגדיר אליוט כהן את תפקיד הדרג המדיני ביחס לצבא:

* **בחירת גנרלים והדחתם** – לעיתים נדירות יקרה שגנרלים יתחילו מלחמה כאשר יש להם ניסיון בפקוד על היקף כוחות דומה. על המדינאי לבחור מבין עשרות מפקדים שכולם חסרי ניסיון במידה שווה יחסית למשימה הנדרשת מהם. מעבר לבחירת מפקדים גם הדחתם היא מלאכה מורכבת. מפקדי צבא, בעיקר בעידן של מלחמה מפתחים לעצמם דמות פוליטית למחצה ובעלת חשיבות משל עצמה. מטבע הדברים הם מעוררים את רגשות הציבור הנוטים לכבדם ולהעריצם. בכך הם מקשים על המדינאי לשקול את החלטותיו באופן אובייקטיבי לחלוטין.

* **ניסוח יעדי המלחמה וההישג הנדרש מהצבא**, בעיקר בקווי או מצבי סיום הלחימה הרצויים.

* **הקצאת משאבים וניהול בריתות צבאיות.**

* **החלטה על טיבו של סיכון מתקבל על הדעת**, גם כאשר הם נדרשים להחליט בין אנשי המקצוע הצבאיים.

* **ארגון מחדש של גופים צבאיים**, מתוך ההבנה שגוף צבאי ביורוקראטי יתקשה, מן הסתם להניע מהלכי ארגון משמעותיים מתוך עצמו.

דוגמה שלילית, הסותרת את רוב העקרונות משלל התיאוריות השונות שהובאו לעיל אפשר להביא מהתיאור של אוברי ריצ'רד את דרכי ניהול המלחמה של היטלר:

[...] המערכת של היטלר הייתה כמעט ההיפך הגמור, בכל המובנים. אדם אחר, שראה את עצמו כקארל הגדול של התקופה המודרנית, השליט את רצונו על כל העניינים הצבאיים. לא היה מטה מרכזי לניהול של המאמץ המלחמתי. לא היו אחדות פיקודית, מבנה פורמאלי שיפקח על המבצעים הצבאיים ויאחד את צבא היבשה, את הצי ואת חיל האוויר מסביב לשולחן אחד. הרעיון של מלחמת ועדות סתר כל דבר שהיטלר הבין במושג מנהיג. ככל שמלחמה הלכה והתקדמה, כן האציל היטלר פחות סמכויות, לא יותר. תפקידו האישי במאמץ המלחמתי הלך וגדל במקום שילך ויקטן; כה רבה הייתה האחריות שהוטלה עליו עד ששום אדם, אפילו לא קברניט רציונאלי ובעל כושר הבחנה יותר מהיטלר, לא היה יכול לשאת בה. היטלר גרר את המערכת הצבאית ואת העם הגרמני כולו מאחוריו אך ורק באמצעות הכוח והתנופה של אישיותו הנירוטית, ובכוח הנקם הנורא שהפעיל על כל מי שהעז לצאת נגדו.¹⁴

ניתן לומר שהיטלר רק תקף את התיאוריה, בעצם העובדה שהנחת הבסיס שלה דנה במדינה מתוקנת, מה שאי אפשר היה לומר על גרמניה הנאצית.

שני דרגים בפיקוד העליון על הצבא

ברוב מדינות העולם המתוקנות מקפידים ליישם את העיקרון שבפיקוד העליון על הצבא יתקיימו שני דרגים. הדרג השני – אחרי הנשיא, הממשלה, הקנצלר ודומיהם – הוא שר ההגנה/המלחמה/הביטחון. תפקידו של דרג הביניים, הוא להוות את הצינור המקשר בין הכוח הצבאי לבין הדרג הפיקודי העליון. לתפקיד זה שלושה טעמים עיקריים: **הראשון**, מכיוון הצבא – הוא טעם פרקטי לצרכים מעשיים ושימושיים. קשה למפקד צבאי לעבוד מול 'דרג מדיני' רבתי, המורכב מאנשים וגופים שונים, ולכן שר ההגנה מייצג בעיניו את הדרג המדיני; **הטעם השני**, מכיוון הדרג המדיני – הוא הפקדת העיסוק והדאגה לביטחון בידי גוף אחד בראשות שר או מזכיר, המרכז את הניהול השוטף של הצבא, כנציג של הדרג הפיקודי העליון; **הטעם השלישי** – הוא הצורך במאזנים ובלמים בהפעלת הכוח הצבאי. הפקדת הכוח הצבאי בידי דרג אחד בלעדי עלולה לחשוף אותו לשימוש בלתי ראוי. מאידך גיסא, הסכנה והחולשה של דרג הביניים, היא באפשרות שהוא יהפוך להיות רובד מבודד במקום צינור מקשר ומרכז.

מימוש העיקרון הזה הוא נרחב במדינות העולם השונות. בארצות-הברית, למשל, מחויב מזכיר ההגנה על-פי חוק

[...] בעצתו ובסיועו של יו"ר המטות המשולבים להגדיר הנחיות

ומדיניות של ביטחון לאומי, סדרי עדיפויות למשימות צבאיות, להגדיר

את רמת המשאבים הצפויים להתקיים [...] ¹⁵

באיטליה על-פי החוקה נשיא הרפובליקה הוא מפקד על הכוחות המזוינים. כפוף לו שר ההגנה שמתפקידו, על-פי חוק משנת 1997 ליישם את הנושאים הקשורים בביטחון והגנה שמאומצים בממשלה ומאושרים בפרלמנט. במדינת ישראל הצבא נתון למרות הממשלה. כאשר, השר הממונה מטעם הממשלה הוא שר הביטחון. ¹⁶ שר ההגנה הצרפתי אחראי להוציא לפועל את מדיניות הביטחון שנקבעה על-ידי הנשיא ובפיקוח ותיאום של ראש הממשלה. בגרמניה, השר הוא הדרג הפיקודי העליון בעיתות שלום ודרג ביניים בלבד בעת חירום. בקנדה, שר ההגנה מוגדר כבא כוחם של ראש הממשלה והקבינט והוא נושא באחריות הישירה על הצבא. ¹⁷

מועצה מייעצת

חלק ניכר מהמדינות לא מסתפקות באיזון הנוצר במימוש שני העקרונות הראשונים. דהיינו, הפקדת הכוח הצבאי בידי דרג פוקד אזורי, הבנוי משני מדרגים. האמצעי הנוסף שנקבע, כדי לממש באופן מיטבי את השליטה והפיקוח הראויים על השימוש

בכוח צבאי, הוא קיומה של מועצה מייעצת. הרכב המועצה שונה ממדינה למדינה אך במהותו הוא דומה. ההרכב של המועצה מבטא את המורכבות של הביטחון הלאומי שבו הרכיב הצבאי מהווה רק חלק ממכלול רחב יותר של עניינים.

כך למשל, באיטליה, ליד ראש המדינה – הנשיא – שהוא על-פי החוקה מפקד על כוחות הצבא, יש 'מועצה עליונה לנושאי הגנה'. חברים בה: ראש הממשלה, שר ההגנה, שר החוץ, שר הכלכלה, שר התעשייה והייצור, וראש המטה הכללי של הצבא. תפקידה של המועצה, הוא להתכנס מעת לעת ועל-פי צורך, כדי לבחון בעיות הקשורות לביטחון הלאומי. איטליה המודרנית לא חידשה בכך מאומה, מפני שמאות שנים קודם לכן התקיימה, לדוגמה, 'ועדת העשרה' של הרפובליקה הפלורנטינית.

ועדת העשרה מורכבת הייתה ממנין אנשים חשובים, אשר נבחרו מפקידה לפקידה למשך שישה חודשים על-ידי הסמכות העליונה של הרפובליקה הפלורנטינית, המועצה הגדולה. מלכתחילה לא היה כאן מוסד קבוע, אלא מעין ועדה ארעית, שהוקמה במיוחד לימי חירום, כדי לנהל [...] את עסקי המלחמה, ואם זו נסתיימה – אף שירות הוועדה נסתיים [...]¹⁸

סידור דומה, באותה התקופה, היה במליציה השוויצרית. הפיקוד העליון על הצבא הייתה מועצה, שייצגה את ההרכב החברתי, והיא הכריעה בענייני מלחמות. בארצות-הברית קיימת המועצה לביטחון לאומי בראשותו של הנשיא, שאותה מרכז היועץ לביטחון לאומי. שם, ראש המטות המשולבים, לדוגמה, מוגדר כיועץ צבאי למועצה, ביחד עם ראשי הצבא האחרים.

בקנדה ובאוסטרליה מוגדר הקבינט כולו כמועצה לביטחון. בתורכיה, כמקרה מיוחד במינו, מאז העברת השלטון לאזרחים ב-1983 השפעת הצבא היא בעיקר באמצעות המועצה לביטחון לאומי, הכוללת חמישה שרי ממשלה וחמישה גנרלים. בראש המועצה עומד הנשיא.¹⁹

המפקדה הצבאית הכללית

העיקרון הארגוני הנוכחי קובע כי לגוף הצבאי תהיה מפקדה כללית. הפרשנות והיישום של העיקרון הזה אינו מובן מאליו. לשאלה הבסיסית מה תפקידה וייעודה של מפקדה כזו? צריכה לבוא תשובה האומרת – כפשוטו – לפקד על הצבא. אולם התפתחות הפקדות הכלליות של הצבא מראה שאין זה מובן מאליו, ושיטות הארגון של המטה הכללי בצבאות השונים הוא מגוון.

באירופה, לדוגמה, היה מקובל שהמטה הכללי, הוא לשכת תכנון נטולת סמכות

פיקודית, שעסק בעיקר בהפקת תוכניות מבצעיות, מחקרי מטה ותזכירים. המטה הכללי הפרוסי, הוקם בשנת 1812. הוא עוצב במידה רבה על-ידי גנניזנאו, ראש המטה השני. גנניזנאו שעודד גמישות חשיבתית, פיתח את שיטת ההנחיות הכלליות, שהותירה למפקדים כפופים חופש פעולה ניכר. ב-1857 מונה הלמוט פון מולטקה לראש המטה הכללי.

בהדרגה הפך מולטקה את המטה הכללי הפרוסי לגוף שהקנה גיבוש באמצעות הסמכות החוקית שהייתה לו בכל נושאי הפיקוד. כמו כן השיג הכרה בראש המטה כיועצו הצבאי הבכיר ביותר של המלך.²⁰

באותו זמן שירתו במטכ"ל הגדול 64 קצינים, ועוד 30 קצינים בלשכה הטופוגרפית. בשנת 1862 צירף מולטקה למטכ"ל מחלקה למדעי המלחמה.²¹ למטכ"ל בתקופתו לא היה כל חלק במבצעים עצמם כשבוצעו. באופן רשמי, אף לא נמסר להם מידע על מהלך הקרבות. רק מאוחר יותר, כשמונה מולטקה לראש המטה של המפקד העליון, נודעה לו השפעה מכרעת. ב-2 ביוני 1866 השתנה המצב המוזר הזה עם הוצאת 'פקודת קבינט עליונה ביותר', שהעניקה לרמטכ"ל את הזכות להוציא פקודות למפקדי הגייסות בשם המלך, מבלי להזדקק לתיווך שר המלחמה.²² האירוע שהביא לחידוד ההבחנה לגבי תפקיד המטה הכללי ביחס לדרג האזרחי המפקד על הצבא, היה שאלת כיבוש פריס בידי הפרוסים במלחמתם בצרפת ב-1870. ביסמארק, כקנצלר, התנגד לכיבוש פריס, בעוד מולטקה כרמטכ"ל תמך בכיבושה. הצבא הפרוסי היה פטור מפיקוח פרמלנטרי ואחראי בפני המלך עצמו. מולטקה, שנקרא לסדר, השיב למלך:

חשבתי שראש המטה הכללי (בייחוד במלחמה) והקנצלר הפדראלי הם שני גורמים בעלי מעמד שווה שאינם תלויים זה בזה, תחת הפיקוד הישיר של הוד מלכותו.²³

הצרפתים ניסו לחקות את הפרוסים בעקבות ההצלחות הצבאיות של האחרונים. ב-1874 נערכה רפורמה בצבא הצרפתי. המטה הכללי הצרפתי היה לא יותר מאשר לשכת תכנון. כינויו הרשמי היה: 'המטה הכללי של משרד המלחמה', כדי להדגיש את מעמדו הכפוף, ובראשו הוצב גנרל זוטרי יחסית.²⁴

בגרמניה, במלחמת העולם השנייה, נקראה המפקדה הכללית "אוברקומנדו דר ורמאכט" – המפקדה העליונה של כל הכוחות המזוינים, צבא היבשה, הלופטוואפה (חיל-האוויר) והקריגסמארין (חיל הים). היטלר שלט בה באמצעות פלדמרשל קייטל וגנרל יודל. מפקדה זו ניהלה את המבצעים בכל החזיתות, למעט חזית המזרח.²⁵ בברית-המועצות, באותה תקופה, הייתה זו ה"סטאווקה" – המפקדה העליונה של

הכוחות המזוינים הסובייטיים, שהייתה כפופה ישירות לסטאלין. ראש המטה ב-1945 היה הגנרל אנטונוב.²⁶

התופעה של מפקדה כללית שאין לה סמכויות הפעלה מבצעיות ממשיכה להתקיים עד היום. היישום הבולט ביותר שלה, הוא צבא ארצות-הברית. חוק המטה הכללי משנת 1903 קבע סולם פיקוד מן הנשיא, דרך שר המלחמה, אל ראש מטה שתפס את מקום מפקד הצבא. ראש המטה, שנבחר על-ידי הנשיא מתוך רשימת כל הקצינים בדרגת גנרל, כיהן בתפקידו ארבע שנים, ושימש חוליית קישור אמיתית בין הצבא לבין הרשות האזרחית.²⁷ מתפקיד זה הגיעו המטות המשולבים האמריקנים למצב שכיום הפכו להיות, במקרה הטוב, גוף מיעץ לפיקוד העליון האזרחי, וגוף המכין את האפשרויות הצבאיות עבור ההנהגה האזרחית. מצב לא ברור זה שונה במעט ב-1986, עת חיזק הקונגרס האמריקני את ועדת המטות המשולבים ואת יושב-הראש שלה. עד אז, לא תפס יושב-ראש המטות המשולבים מקום פורמאלי בשרשרת הפיקוד המוליכה משר ההגנה אל המפקדים העליונים של זירות הלחימה. הקונגרס קבע כי לפיקוד האזרחי העליון יהיה יועץ צבאי אחד ויחיד – יושב-ראש ועדת ראשי המטות המשולבים. מאחורי היושב-ראש תעמוד מפקדה חזקה, הנתונה לפיקוחו האישי, ולא לפיקוחן של הזרועות השונות. לנשיא ולשר ההגנה יהיה מקור יחיד לליעוץ צבאי-מקצועי, והוא יעביר את הוראותיהם אל הצבא.²⁸

חיזוק יושב-ראש המטות המשולבים במעמדו כיועץ, ביסס באופן חד וברור את האיסור המפורש שהוטל עליו לשמש כמפקדה כללית מבצעית. חוק גולדוטר-ניקולס, הדן בארגון מחדש של מחלקת ההגנה – 1986, סעיף 155 (e) מורה: המטה המשולב [...] איסור לתפקד כמטה כללי של כוחות מזוינים – המטה המשולב לא יפעל ולא יאורגן כמטה כללי כולל של כוחות מזוינים ולא יהיו לו סמכויות ביצועיות [...]”²⁹

הצבא השוויצרי, כדוגמה משלימה, ערך רפורמה בארגונו בשנת 2002. במסגרת התוכנית הוחלט שהרמטכ"ל יהיה כפוף לשר ההגנה וראשי הזרועות יהיו כפופים אליו. זאת, בניגוד למצב שהיה קודם לרפורמה, בו ראשי הזרועות והרמטכ"ל היו כפופים כולם באופן ישיר לשר ההגנה.³⁰

במדינת ישראל, המצב הקבוע דומה יותר לשיטה השוויצרית החדשה מאשר לאמריקנית. המטה הכללי של צה"ל הוא הגוף היחיד והבלעדי היכול להורות ישירות על הפעלת כוח צבאי. זאת, מתוקף חוק יסוד הצבא, הקובע: "הדרג הפיקודי העליון בצבא הוא ראש המטה הכללי." מובן מאליה שראש המטה הכללי [...] נתון למרות הממשלה וכפוף לשר הביטחון,³¹ ואין הוא מפעיל את הכוח הצבאי על דעת עצמו.

עם זאת, הדרג האזרחי אינו יכול להפעיל את הצבא שלא דרך הרמטכ"ל – מה שניתן לעשות במדינות אחרות.

את ההבדל המהותי בין שתי השיטות ניתן להסביר ברצון של הדרג האזרחי להשיג פיקוח ושליטה טובים והדוקים יותר על הכוח הצבאי. סיבה זו נובעת גם מאופי הצבאות הגדולים יותר. צבא, כמו צבא ארצות-הברית, בריטניה, צרפת ועוד, בנויים ומאורגנים כצבאות המסוגלים ויכולים להוציא מתוכם כוח-משלוח מחוץ לגבולות המדינה. כוח-משלוח כזה הוא איגוד של כוחות מכלל הזרועות, הנתון למרותו ופיקודו הבלעדי של מפקד הכוח. מפקד הכוח כפוף, במקרה כזה, ישירות לנשיא באמצעות שר ההגנה. מפקדה כללית, שהייתה מתמקמת בשרשרת הפיקוד הישירה, הייתה גורמת עיכובים, אי הבנות וחיכוך מיותר שבהם הדרג האזרחי אינו מעוניין. כל זאת, תוך מיצוי היתרון היחסי של המפקדה הכללית בבניין הכוח והכנתו, עד להפעלתו – באמצעות ייעוץ מקצועי אבל לא יותר מכך.

ארגון הצבא על-פי ממד לחימה גיאוגרפי

החלוקה הבסיסית והקלאסית של הארגון הצבאי, היא על-פי ממד הלחימה הגיאוגרפי. החלוקה הרגילה, היא ליבשה, אוויר וים. חלוקה זו נובעת בעיקרה מאופי הלחימה בכל ממד וטבעה. כל עוד יישאר המרחב הפיסי תווך משמעותי בלחימה, נמשיך לראות, מן הסתם, גם את החלוקה הארגונית הנובעת מכך.

אופי הלחימה וטבעה, הנובעים מהממד הגיאוגרפי, משליכים ישירות על תפיסת הלחימה. זו בתורה משפיעה על אמצעי הלחימה, על כוח-האדם ועל הכשרתו הנדרשת להפעלתם של אותם אמצעים. ומכאן, ההשפעה על הארגון, המפתח תרבות שמקדשת את הייחוד. מאידך גיסא, נראים ונשמעים כבר ניצנים הפורצים את גבולות החלוקה המסורתית הזו.

ניצנים מעשיים אלה ניתן לראות דווקא בצבאות היותר קטנים שלא מורא המלחמה הוא שמכתיב את צעדיהם. הצבא הפולני, מחזיק גדודים רב-תכליתיים מתוך חלוקה מרחבית-טריטוריאלית. לגדוד המרחבי של קרקוב, למשל, יש יכולות מגוונות, הנובעות מהעובדה שהוא הכוח הצבאי היחיד באזורו. לפיכך, יש לו כשירות ללחימה ימית בנהרות ובתעלות, יכולת מוסקת ומוצנחת ויכולת יבשתית רגילה.

הצבא הקנדי, כדוגמה נוספת, הקים כוחות הנקראים Multy-purpose, combat capable forces³². כוח רב-משימתי ורב-יכולות כזה נדרש לבצע משימות פנים 'אזרחיות' כנגד הגירה בלתי חוקית וסמים וגם משימות צבאיות קלאסיות כמו לחימה בטרור, השתתפות בקואליציות ומשימות שיטור ושמירת שלום. התאמת הכוחות לייעודם

הביאה גם לביטול המחיצות הזרועיות המוכרות. ב-1968 אוחדו צבא היבשה, הצי וחיל-האוויר. מאותה שנה נקראים הכוחות Canadian Armed Forces, כאשר החיילים לבושים באותם מדים, כינויי הדרגות כמעט זהים למעט ביחידות מיוחדות.³³

חריג נוסף מהחלוקה הקלאסית יכול לבוא בעקבות פריצה לממדים מרחביים פחות מפותחים כמו החלל. הכוחות המזוינים של הפדרציה הרוסית, לדוגמה, כוללים מעבר לזרוע היבשה, האוויר והים גם את חיל החלל. מטרות חיל החלל המוגדרות הן: מתן התרעה לממשלת הפדרציה על מתקפת טילים אסטרטגיים; הגנת העיר מוסקבה מפני מתקפת טילים; ופיתוח, ייצור ושיגור של מתקני חלל בעלי אופי צבאי, סוציו-כלכלי ומדעי, תחזוקתם והשליטה בהם.³⁴ צפוי שהממד הבא, מעבר לחלל, שייפרץ ומן הסתם גם יזכה למענה ארגוני נרחב יותר, הוא 'מרחב התודעה'. למרות שאין זה ממד גיאוגרפי זהו ממד לחימה בעל טבע ומאפיינים ייחודיים משלו, השונים במהותם ולכן מובחנים ומובדלים משאר הממדים. כך למשל, הוקם באפריל 2002 גוף מרכזי בבוטדסוואר הגרמני לטכנולוגיית מידע. BW IT Office-13. גופים שונים העבירו את הסמכויות שלהם בתחום זה לגוף החדש, המונה כ-1,000 חיילים ואזרחים.³⁵

הסיבה הנוספת לפריצת החלוקה הקלאסית של אוויר, ים, יבשה היא צורך למתן מענה תפקודי שאינו נובע ואינו מושפע באופן מהותי דווקא מממד הלחימה הגיאוגרפי. כך למשל, אנחנו יכולים למצוא בצרפת, כי מעבר לצבאות האוויר, הים והיבשה קיים גוף נוסף – כוחות השיטור, בעלי צביון צבאי-אזרחי, ה-National Gendarmerie. גם באיטליה – מעבר לכוחות היבשה, חיל-האוויר והכוח הימי – אנחנו יכולים למצוא את הקרביניירי, המהווה זרוע נוספת בצבא מסוג של זינדרמריה. תפקידי הזרוע נעים בין שיטור ועד לחימה בטרור. זוהי הזרוע הגדולה ביותר, ובעלת התקציב הגדול ביותר בצבא האיטלקי.³⁶ גם הצבא הפיני נוהג בהתאם, ולבד מן הזרועות המקובלות יש בצבא כוח נוסף שלא על ממד לחימה גיאוגרפי – המשמר הלאומי.

הפרדה בין המערכת המבצעית למערכת המקצועית

הצבא נחלק מההיבט התפקודי לשתי מערכות ראשיות: המערכת המבצעית והמערכת המקצועית. תכלית המערכת המבצעית, היא להפעיל את הכוח שהועמד לרשותה. תכלית המערכת המקצועית, היא לבנות, להזין ולקיים את הכוח הצבאי בכללותו. בני עמידורר³⁷ רואה ב"קיום שתי מערכות ראשיות נפרדות – [את] ההבדל הבודד העיקרי בין הצבא המודרני לבין הארגון הצבאי הטרור-מודרני/פרימיטיבי." קיומם של הצבאות הממדיים מוכר ומיושם מאז העת העתיקה ועד ראשית העידן המודרני. כאשר הוקמו הצבאות, התבססה תופעת ארגון הצבא בשתי מערכות

ראשיות תפקודיות, המופרדות אחת מרעותה. היחידוש הוא בכך שעד הקמת הצבאות המודרניים, המערכת הצבאית, הייתה המערכת היחידה בה הופעל ונבנה הכוח, למעט חריגים ספורים, בעיקר בתחום ההכשרה.

למלחמת העולם השנייה נכנסו הצבאות החשובים כאשר צבאות היבשה, הים והאוויר שלהם מאורגנים ופועלים כזרועות דו-תפקודיות, הבונות ומפעילות את הכוח. הלקח הראשי של כל הצבאות היה כי הזרוע הדו-תפקודית הבונה-המפעילה, היא הגורם הבודד השגוי, השלילי וההרסני ביותר, בהפעלת הכוח המודרני וגם בבניינו.³⁸

דהיינו, שילוב שני התפקודים משפיע לרעה על שניהם. הסיבה העיקרית לכך מובאת בפרק השני, הדין במהותו וטבעו של בניין הכוח. להפעלת הכוח ולבניינו טבע שונה, המובחן בקצב, בתהליכים, בשיטות העבודה, בקשב, בטווחי הזמן והעיסוק, באיכויות של דחוף וחשוב. בונה כוח שיתעסק בסוגיות דחופות יזניח, מן הסתם, את העיסוק בעתיד הבינוני והרחוק.

עוצבת יסוד

עוצבת יסוד, היא מסגרת ארגונית לוחמת וקבועה, המסוגלת לפעול כשלמות אחת לפרק זמן קצוב.³⁹ על מנת לעמוד בהגדרה זו על המסגרת הארגונית להכיל את כלל האלמנטים שיאפשרו לה את האוטונומיה התפקודית. אלמנטים אלה יכללו מערכים מתמרנים, מערכי סיוע קרבי ומערכי סיוע מנהלתי, המאוגדים ביעילות תחת מפקדת שליטה אחת.

הדיון בשאלה מהי עוצבת היסוד הרלוונטית לצבא בסוג לחימה מסוים, בעת כזאת או אחרת, הוא קריטי לתפעול יעיל של הכוח הצבאי. את הסיבה והרעיון לעוצבת יסוד הסביר כבר מקיאווולי: "גוף יש בו יותר חיים, ככל שיש בו יותר נשמות ויותר חלקים, שכל אחד ואחד מהם מוכשר לעמוד ברשות עצמו."⁴⁰ את הסכנה האפשרית בקביעה שגויה של עוצבת היסוד מסביר העיתונאי עפר שלח:

העוצבה הבסיסית של המלחמות הקודמות היא האוגדה. יותר ויותר אנשים חושבים שעבר זמנה. למלחמה החדשה נדרשים מבנים קטנים אך גמישים יותר. הגמישות שלהם לא תיגזר, כמו קודם, מיכולתה של היחידה להילחם במתארים שונים, אלא מבנה הכוח יהיה אוסף של יכולות של יחידות קטנות בעלות מומחיות גדולה בתחומן, מורכב במיוחד למטרה ספציפית. המבנה עצמו יהיה גמיש ומותאם למשימה. אבל יחידת היסוד

תהייה קטנה ובעלת התמחות מקצועית גבוהה וייחודית.⁴¹

דוגמה טובה לדיון על גודל עוצבת היסוד כמשתנה מהותי בתפיסת הפעלת הכוח הצבאי, אפשר להביא מהוויכוח שהיה לבן-גוריון עם ראשי ה'הגנה', בסמינר שערך לקראת מלחמת העצמאות. בסמינר זה הוא בחן בין השאר את המבנה הארגוני של ההגנה ואת התאמת הארגון למשימות הצפויות בעתיד – דהיינו, לחימה מול צבאות סדירים גדולים יחסית. הוויכוח נסב סביב 'עוצבת היסוד'. השאלה הייתה מהי היחידה הבסיסית של הארגון – המחלקה או הפלוגה?

דוגמה זו מצביעה על אמות המידה והימורה של הצבא שבדרך. בעוד שראשי ההגנה חשבו על מסגרות יסוד של 35 או 150 חיילים, בן-גוריון כיוון לחטיבות, המונות אלפי חיילים.⁴² שאר הרוח של בן-גוריון ויכולתו לכפות על ראשי הצבא שבדרך את הקביעה המקצועית לגבי גודל עוצבת היסוד, היא שסייעה מאוחר יותר לצה"ל להתמודד מול צבאות סדירים. בעוד ראשי ההגנה הדנים ב'עוצבת יסוד' של מדינה שבדרך שגודלה בין מחלקה לפלוגה, בן-גוריון הבין כבר אז שהוא דן בצבא של מדינה שאמור להילחם, לא נגד כנופיות אלא נגד צבאות סדירים.

את ההתגלמות המלוטשת ביותר של רעיון עוצבת היסוד בעלת האוטונומיה המבצעית ניתן למצוא בלגיון הרומי:

הלגיונות של המאה השנייה לפני הספירה, היו עוצבות מורכבות בעלות מבנה מאוזן: נוסף לגלעין של חיל רגלים כבד, כללו הלגיונות יחידה נכבדה של פרשים וחלק ניכר של חיל רגלים קל. חיל רגלים כבד [...] היה מורכב מ-1,200 איש, חמושים בצירוף של מגן סגלגל, חרב וחנית הטלה כבדה שאורכה כשלושה מטרים [...] הדבר שעשה את הלגיונות לכוחות מאוזנים [...] הייתה היחידה של 1,200 רגלים קלים, החמושים בחרבות, מגינים קטנים וכידונים קצרים וקלים, וכן עשר הגונדות הקטנות של פרשים, שמספרם הגיע בסה"כ ל-300 רוכבים [...] ⁴³ לגיון רומאי היה מאורגן בסדר גודל של כ-6,000 איש.

תיאור של ראשית עוצבת היסוד המודרנית אפשר להביא ממלחמות נפוליאון, כפי שמתאר זאת מרדכי גיחון:

עוצבת היסוד הצרפתית הייתה הדיביזיה (division). ב-1788, פותח ביוזמתו של המרשל ברולי (brogie) הרעיון לעוצבה המורכבת מחיל-הרגלים, פרשים, תותחנים, הנדסה, והשירותים הנחוצים לגוף עצמאי המתממן ולוחם במסגרת ארמיה (ואחר כך קורפוס), והונהג מבנה תקני. באופן זה ניתוסף לצבא הצרפתי ממד של גמישות שעלה על זה של שאר צבאות אירופה, בעיקר בזכות מפקדיו בעלי המעוף.

ב-1793 נקבע שהרכב הדיביזיה יהיו שתי חטיבות (brigades), המורכבות משני חצאי בריגדות (demi brigades). אלה החליפו את הרגימנט (regiment), שהיה מקובל בצבאות אירופה גם אחר כך. במחצית הבריגדה היו שלושה גדודי חיל-רגלים, ובכל אחד מהם היו שמונה פלוגות רובאים (fusiliers) ואחת של גרנדירים (grenadiers). הגרנדירים היו כוח העילית המובחר בכל גדוד. הם היו מאוגדים – חלקם עד כולם – בגוף אחד, למשימות מיוחדות, בפקודו של בעל דרגה וניסיון מתאימים.

העימותים עם גייסות סדירים-למחצה בחילות האימפריה ההאבסבורגית ובמלחמות "הקולוניאליות" הצמיחו את חיל-הרגלים הקל. הוא התאמן גם בשדאות אישית, בקליעה מדויקת במטרות נקודה, ופעולה במבנים גמישים של שרשראות רובאים. את חיל-הרגלים הקל, שנקרא infanterie legere, חילקו לשני סוגים: chasseurs ("ציידים") ו-carabiniers (קלעים בקרבינה), ואותו, בגודל של חצי בריגדה, צירפו להלכה אל כל דיביזיה.⁴⁴

מלחמת העולם השנייה הביאה להתפתחות ולבשלות המודרנית ביותר של הדיביזיה כעוצבת יסוד. היו אלה הגרמנים שחיפשו ומצאו את המענה הארגוני-מבצעי שיביא להם את הקלף הזוכה בקרב. הם הקימו את דיביזיות הפנצרים שמנו, כל אחת, 328 טנקים ו-97 כלים משוריינים אחרים. הגרמנים הצליחו למצות את אמצעי הלחימה שלהם באמצעות הפעלתם המשולבת, לא מעט בזכות ההתפתחות הטכנולוגית של אמצעי הקשר והשליטה. יעילות ההתקפה הגרמנית הייתה תלויה ביכולת לרכז עוצמה גדולה בנקודת ההכרעה. אמצעי הקשר סייעו בכך, כמו שהם סייעו בריכוז עוצמת האש ובקשר בין הטנקים עצמם.

[...] כוחות הפנצרים הגרמניים לא היו צריכים להמתין למאסת הדיוויזיות של חיל הרגלים מן המניין, שידביקו אותם ברגל או ברכבת. הפנצרים יכלו לפעול בקצב הטנק, להבקיע פרצות בחזית האויב, לאגוף את כוחותיו ולכתר אותם. הצבא הגרמני ארגן את דיוויזיות הפנצרים כזכות בקרב, והן נועדו 'להלוך בצורה מכרעת' [...] ערבות העשב הנרחבות והמישוריות של ברית-המועצות הציגו את הכוחות המשוריינים הגרמניים בקיץ 1942 במלוא כוח הקטל שלהם. למרות התמונה הסטטיסטית המכרעת – 3,648 טנקים נגד אומדן של 15,000 טנקים סובייטיים – ארמיות הפנצרים הבקיעו גזרה אחר

גזרה בתוך קווי ההגנה הסובייטיים, הרסו בפועל את זרוע השריון ואת זרוע האוויר של הסובייטים, והביאו את ברית-המועצות כמעט לנקודת קריסה.⁴⁵

האמריקנים לא עמדו מנגד לנוכח ההצלחות הגרמניות. עד 1940 לא היו דיביזיות אמריקניות משורינות. ביולי 1940 הוקמו שתי הדיביזיות האמריקניות המשורינות הראשונות, במסגרתן של כוח שריון נפרד. ב-1941 הוקמו עוד שלוש. התוכנית הייתה להגיע ל-61 דיביזיות משורינות. הדיביזיות הראשונות נבנו בעדיפות מוחלטת לטנקים על פני כוח מעורב. בחינה מדוקדקת של העניין באמצעות תרגול, הוכיחה כי נשק אנטי-טנקי מודרני יכול למוטט התקפות טנקים נרחבות. ב-1942 בוצע מהפך במבנה הדיביזיה האמריקנית המשורינת. במקום שלוש חטיבות טנקים הם עברו לשתיים, לדיביזיה צורפו חטיבת חי"ר ממונע ושלושה גדודי תותחים מתנייעים, כוח הנדסה ויחידות שירותים. לדיביזיה היו שתי מפקדות מבצעיות, שאפשרו לה פיצול ורציפות בהפעלת הכוח. לכל דיביזיה משורינת היו 375 טנקים ו-759 כלים משוריינים וזחליליים אחרים. הדיביזיה החדשה נבנתה כיחידה של כוחות משולבים, הסומכת על עצמה עם מידה מרשימה של גמישות טקטית.⁴⁶ המטרה הראשונית של הדיביזיות, הייתה להפעילם ככוח הולם ומכריע, בדומה לדיביזיית הפנצרים הגרמנית. אולם, התבוננות בלקחי הצבא הגרמני הביאה את האמריקנים להחלטה שאין לבנות שני צבאות – האחד מבוסס על חי"ר והשני על טנקים – אלא יש לבנות דיביזיות מעורבות ומאוזנות. מספר הדיביזיות המשורינות המתוכננות ירד מ-61 ל-16, והן שולבו עם שאר יחידות הצבא ולא ככוח נפרד. הדיביזיה המשורינת הפכה להיות דומה לאחרות, למעט עדיפות קלה בטנקים. אבל, הרעיון הבסיסי של שילוב טנקים, ארטילריה וחיל-רגלים – כך שכל רכיב יסייע לאחר וימצא את היתרון היחסי שלו, נשאר. תפיסת ההפעלה המיטבית, שלשמה נבנתה הדיביזיה, היא יצירת תנופה התחלתית על-ידי השריון הכבד, חיל-הרגלים הנייד, מסייע ליצירת מסדרון מוגן שבו אפשר להניע את שאר הדיביזיות המשורינות, כדי שאלה ינצלו את היתרון בעצם ההתמוטטות של קווי הלחימה של האויב.⁴⁷

שרשרת הפיקוד ואחדות הפיקוד

שרשרת פיקוד ברורה ואחדות הפיקוד, הן מעקרונות היסוד לניהול צבא ביעילות. את ההסבר לכך אפשר למצוא, שוב, אצל מקאוולי:

[...] בלא המפקדים הנמוכים יותר, אי אפשר לשלוט. חומה, הנוטה ליפול מכל הצדדים, מוטב לתמוך אותה במקומות רבים על-ידי

תמיכות רבות, אף כי חזקות אינן כל כך, מלתמכה על-ידי מספר מועט של תמיכות ותהיינה חזקות אשר תהיינה. שכן, עוצמתה של כל אחת מהן אין בה כדי למנוע את ההתמוטטות במקום אחר. הוא הדין בצבאות, שכן אנו חייבים להציב בין כל עשרה אנשים – איש אחד שהוא חיוני יותר, אמיץ יותר ומכל מקום בעל סמכות גדולה יותר, והוא שיחזק את רוחם של כל השאר ויעוררם להילחם בהשראת אומץ ליבו, דברו ודוגמתו.⁴⁸

את הלקח הזה לא למדו הגרמנים במלחמת העולם השנייה עת הציבו את רומל מול אייזנהואר בשתי מערכות שליטה ופיקוד ההפוכות זו לזו. לרומל, שקיבל את הפיקוד ואת המשימה למנוע ולסכל את הפלישה הצפויה לנורמנדיה, לא ניתנו סמכויות פיקוד על הגופים שהיו אמורים לעמוד לרשותו.

לא הייתה לו שליטה לא על הלופטוואפה בצרפת, לא על כוחות הצי ולא על המושלים המנהליים בשטחים הכבושים. לא הייתה לו שליטה מנהלית על יחידות הוואפן אס. אס. בצרפת, ולא על יחידות הצנחנים והנ"מ (שהיו כפופים ללופטוואפה). פיצול הפיקוד הגיע לממדים מגוחכים. כך למשל, תותחי החוף לאורך התעלה היו אמורים להישאר בפיקוד חיל הים הגרמני כל עוד צי בעלות הברית מתקרב לחוף, אבל מרגע תחילת הנחיתה יצטרך הפיקוד על סוללות החוף לעבור לוורמאכט.

למורת רוחו של רומל, אף פעם לא היה ברור מי בעצם ינהל את המערכה, הוא או רונדשטט. וגרוע מכל, היטלר רצה לפקד בעצמו. את השליטה בדיוויזיות הפנצר שמר [היטלר] בידיו. להכניסן למערכה ניתן רק בפקודתו.⁴⁹

מנגד, לפיקוד על בעלות הברית, שהופקד בידי אייזנהואר [...] לא היו בעיות כאלה. הפיקוד שלו היה מוגדר בבירור ובאופן מוחלט. בתחילה לא ניתן לו הפיקוד על כוחות ההפצצה של בעלות הברית [...] אבל כשאיים להתפטר אם לא יורשה להשתמש במפציצים כפי שימצא לנכון, נתנה לו ועדת ראשי המטות המשולבים מה שביקש. באביב 1944 כל חייל בכוחות הקרקע, האוויר והים, וכל יחידה בממלכה המאוחדת, סרו לפקודת אייזנהואר.⁵⁰

ארגון מערכת ההגנה מפני פלישה לא הייתה היחידה שסבלה מאי שמירת העיקרון של אחדות פיקוד ושרשרת פיקוד ברורה. ההגנה על ברלין בשנת 1945 הופקדה בידי

לוטננט-גנרל ריימן. בעייתו הראשונה, הייתה הבעיה הארגונית והכפיפות של ערב רב של כוחות שאמורים להגן על ברלין והוא היה אמור לתאם ביניהם:
ריימן היה השלישי שמילא את התפקיד של מפקד אזור ההגנה ברלין רבתי, מאז הכריז היטלר על ברלין כעיר מצודה בתחילת פברואר. הוא נוכח לדעת שעליו לקיים מגעים עם האישים והמוסדות הבאים: היטלר, גבלס, צבא המילואים בפיקודו של הימלר, הלופטוואפה, מפקדת קבוצת הארמיות ויסלה, האס. אס., הנוער ההיטלראי וגם הארגון המקומי של המפלגה הנאצית ששלט ב'פולקסשטורם'.

הערות:

- ¹ אברהם רותם, "צבא קטן וחכם – חזון או אגדה?" בתוך: חגי גולן (עורך), **מרקם הביטחון**, הוצאת 'מערכות'. ת"א. 2001. עמ' 90.
- ² ניקולו מקיאווולי, **הנסיך**, עמ' 210.
- ³ אליוט כהן, **הפיקוד העליון**, עמ' 24.
- ⁴ מה"ד/תו"ל. **תצפית מס' 6: מבנה הפיקוד העליון בצבאות בעולם**.
- ⁵ הגדרה חדה וברורה זו היא על-פי חוק: Goldwater — Nichols Public Law 99-433-Oct, 1, 1986. Department of Defense Reorganization Act of 1986. 100. STAT. 1012. 162
- ⁶ על-פי: <http://reference.Allrefer.Com/country—guide—study/germany>
- ⁷ רוג'ר אשלי לאונרד, **על המלחמה – מדריך קצר לקלאוזניץ**, תרגום: עמנואל לוטם, 'מערכות', ת"א 1977. עמ' 65.
- ⁸ אליוט א' כהן, **הפיקוד העליון**, עמ' 170, 171.
- ⁹ **שם**, עמ' 161.
- ¹⁰ **שם**, עמ' 3.
- ¹¹ **שם**, עמ' 20.
- ¹² **שם**, עמ' 186.
- ¹³ **שם**, עמ' 192-202.
- ¹⁴ אוברי ריצ'רד, **למה ניצחו בעלות הברית**, עמ' 296.
- ¹⁵ Public Law 99-433-Oct, 1, 1986. Goldwater — Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1021986. 100. STAT. 1012
- ¹⁶ על-פי: "חוק יסוד – צה"ל" משנת 1976.
- ¹⁷ על-פי: Trevor Dupuy. **The Almanac of World Military Power**, 1980. p.90
- ¹⁸ מנחם דורמן, **צבא אזרחים**, עמ' 13.
- ¹⁹ מסמך פנימי בצה"ל.
- ²⁰ זוק דיוויד, היאם רובין, **קיצור תולדות המלחמות**, עמ' 196.
- ²¹ יהודה ואלך, **תורות צבאיות**, עמ' 68.

- 22 יהודה ואלך, **תורות צבאיות**, עמ' 68.
- 23 עזר גת, **מקורות המחשבה**, עמ' 260.
- 24 **שם**, עמ' 295.
- 25 אנטוני ביורר, **נפילת ברלין**, עמ' 25.
- 26 **שם, שם**.
- 27 זוק דיוויד, היאם רובין, **קיצור תולדות המלחמות**, עמ' 214.
- 28 אליוט א' כהן, **הפיקוד העליון**, עמ' 172.
- 29 Public Law 99-433 — Oct. 1, 1986. Golwater — Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1986. 155. Joint Staff (E).
- 30 מסמך פנימי בצה"ל.
- 31 מתוך "חוק יסוד – צה"ל", 1976.
- 32 <http://www.forces.gc.ca/site/about/multypurpose>
- 33 Charles C. Moskos, J.A. Williams & D. R. Segal. "The Postmodern Military". NY. 2000. p. 157.
- 34 מתוך האתר הרשמי של משרד הביטחון של הפדרציה הרוסית, כפי שהובא ותורגם על-ידי סרן עופר פרידמן, חניך המכללה לפיקוד טקטי במכללה לפו"ם.
- 35 מסמך פנימי בצה"ל.
- 36 מסמך פנימי בצה"ל.
- 37 מתוך טיוטת מסמך שהכין בני עמידור.
- 38 בני עמידור, **שם**.
- 39 הגדרה זו מתבססת על **מילון צה"ל**, עמ' 473.
- 40 מקיאווילי, **על אמנות המלחמה**, עמ' 92.
- 41 עפר שלח, **המגש והכסף**, עמ' 46.
- 42 אליוט א' כהן, **הפיקוד העליון**, עמ' 137.
- 43 לוטוואק, **האסטרטגיה רבתי של האימפריה הרומית**, עמ' 58-57.
- 44 מרדכי גיחון, **נפוליאון בארץ ישראל**, הוצאת אפי מלצר בע"מ, עמ' 26.
- 45 אוברי ריצ'רד, **למה ניצחו בעלות הברית**, עמ' 225-226.
- 46 **שם**, עמ' 239.
- 47 **שם, שם**.
- 48 מקיאווילי, **על אמנות המלחמה**, עמ' 82.
- 49 סטיבן אמברוז, **יום הפלישה**, עמ' 60.
- 50 **שם, שם**.