

פקודות, הוראות ונהלים לתורת לחימה - הבט"ש כמקרה בוחן

אריה שרביט¹

כמעט כל חייל בצה"ל ביצע פעילות ביטחון שוטף מסוג זה או אחר - מאבטחת יישוב או מתקן צבאי ועד פטרול לאורך הגבול, מעברו המזרחי או המערבי. כל אלה שביצעו את הפעילויות השונות מכירים את התופעה: מאות פקודות, הוראות ונהלים האמורים להכווין את פעילותם המבצעית. גודש הפקודות, מורכבותן ואורכן פוגעים במימוש עיקרון 'פיקוד משימה' ומעלים את השאלה האם הן נחוצות, במיוחד לאור העובדה שיש ללומדן וליישמן בזמן קצר מאוד. במאמר שלפניכם אעמוד על הבעייתיות הנוצרת ממצב זה, על הסיבות האפשריות להיווצרותו ועל דרכים אחדות לשיפורו.

מבוא

בסוף שנות השמונים ובתחילת שנות התשעים של המאה הקודמת התמקדה פעילות הבט"ש של צה"ל בהתמודדות עם ההתקוממות הפלשתינית בשטחי יהודה, שומרון ורצועת עזה. בגבול הצפון התמקד העימות בחיזבאללה, ומדי פעם הוא נשא אופי אלים יותר מאשר פעילות ביטחון שוטף (מבצע "דין וחשבון", יולי 1993; מטחי קטיושות, יוני 1995 ועוד). גם בגזרה הדרומית אירעו לא מעט אירועי בט"ש: חטיפת אוטובוס של אימהות עובדות בכביש באר-שבע-דימונה (מרץ 1988), חטיפת החיילים אבי סספורטס ואילן סעדון ורציחתם (פברואר, מאי 1989), חטיפת מתנדבת בקיבוץ לוטן והריגת החוטף בידי צלף מלוט"ר אילת (אוגוסט 1989), ועוד עשרות אירועים שלא התפרסמו ברבים.²

¹ אריה שרביט הוא עורך תוכן ועורך לשון של פרסומים אקדמיים וספרי עיון בתחומי הביטחון בכלל ותורת הלחימה בפרט.

הכותב מבקש להודות לתא"ל יעקב בנג'ו, למר שאול ברונפלד, לסא"ל (במיל') דותן דרוק ולסרן אור גליק על הערותיהם המחכימות ועל סיועם לכתיבת מאמר זה.

² הכותב מבסס את דבריו על מסמכים צבאים שחלקם הניכר הוא מסווג, ולכן לא יצינו כאן. ניתן למצוא חלק מהמסמכים באתרי צה"לנט.



תמונה 1: רגע פריצת לוחמי הימ"מ ל'אוטובוס האמהות'. חטיפת האוטובוס היא דוגמה אחת מני רבות לאירועי בט"ש שאירעו בגזרה הדרומית בסוף שנות ה-80 ובתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת (צילום: דובר צה"ל)

באחד מסיכומי האירועים קבע אלוף מתן וילנאי, מפקד פיקוד הדרום: "אירוע בט"ש שלא הסתיים תוך עשר דקות הוא כישלון". אפשר שאלוף וילנאי הגזים מעט בדבריו, וניתן להצביע על לא מעט אירועים שנמשכו יותר מעשר דקות ושהסתיימו בהצלחה. אך כוונת הדברים הייתה ברורה ונותרה רלוונטית: כוח צבאי במשימות הגנה, בכל סוגי העימותים, צריך לפעול תמיד במהירות. הדברים אמורים במיוחד באירוע שבו צריכים לפעול הכוחות המופקדים על הגנת הגבולות (בט"ש). אירוע זה חייב להסתיים מוקדם ככל האפשר. אם לא כן, כל רגע שעובר מגדיל את הסכנה ומחייב נקיטת פעולות מורכבות שבהן מעורבים כוחות רבים יותר. לדוגמה, חוליית מחבלים שתנסה לחדור דרך הגדר במטרה לבצע פיגוע הרג ביישוב; אם תתגלה החולייה בזמן, ניתן יהיה לנטרלה אפילו בלי להשמידה. אך איחור של דקות ספורות - הזמן הנדרש לעבור את המרחק בין הגדר ובין בתי היישוב - יחייב הזעקת כוחות רבים, מפקדות, כוחות הצלה ועוד. אזרחים הרוגים ביישובי השומרון, כמו לא מעט מחבלים שנטרלו על גדרות היישובים או בשביליהם, הם ההוכחה האילמת (הכואבת לגבי הראשונים, והיעילה לגבי האחרונים) לצורך בסיום מהיר של כל אירוע בט"ש.

את פעולת הלוחמים המגינים על גבולות ישראל מנחים מאות פקודות, הוראות ונהלים. פקודות אלה מופצות על ידי המטה הכללי באמצעות "פקודות מטכ"ל" ועל ידי אגפי המטה הכללי השונים. כלומר מעמדם, בעיקר מעמד הפקודות, הוא כמעמד פקודת מבצע. הפקודות וההוראות מופצות גם על ידי המפקדות הראשיות, ולאורך שרשרת הפיקוד מפורסמים על ידי המפקדות השונות, מדרג העוצבה ועד דרג היחידה, סדרי פעולות (סד"פים), פקודות קבע לקרב (פק"לים) והנחיות.

דה עקא, המספר הגדול, כמעט מוגזם, של פקודות מבצע, נהלים, פק"לים וסדרי

פעולות גורם לא אחת לסתירות ביניהם וכן מקשה על לימודם, שלא לומר על יישומם, עד כי המפקדות הראשיות להפעלת הכוח נאלצות מדי פעם להפיץ מסמך המכונה "מורה נבוכים"³. הצורך במסמך ובעבודת המטה הנדרשת להכנתו נובע מהקושי שבו נתקלים הלוחמים, ושמתבטא בצורך לדעת ולהכיל את כל המידע הקיים בפקודות ובהוראות האמורות, לסווגו, להציבו במדרג המתאים, ובסופו של דבר ליישמו⁴ ברגע המבחן מול אויב.

במאמר זה אעמוד על הקשיים הנובעים מעודף הפקודות והנהלים ומהמסגרת שבה הם מופצים, ואציע דרכים אחדות, אשר חלקן כבר מיושמות, להתגבר על קשיים אלה.

הגדרת הבעיה

בשנת 1998 נשלחו שני חיילים דמיוניים בשירות סדיר, אחד מהם נהג, למשימה לאורך גבול ישראל-מצרים. שני החיילים היו צריכים להעביר ציוד צבאי לכמה מוצבים לאורך הגבול. לפני שיצאו לדרכם הם קיבלו תדריך ממפקדם. התדריך כלל הוראות בטיחות בדרכים והוראות בטיחות כלליות, הוראות פתיחה באש ודרכי תקשורת עם כוחות הבט"ש. עשרים שנים מאוחר יותר, עתה כבר בשירות מילואים, נשלחו השניים למשימה דומה. הפעם התדריך שקיבלו היה ארוך בהרבה. שני עשורים של התפתחות בתורת הבטיחות ושל דו"חות שחוברו עקב תאונות מסוגים שונים, הפכו את תדריך הבטיחות למקיף בהרבה וכמובן ארוך לאין שיעור מזה שהם זכו לו עשרים שנים קודם לכן. "הוראות הפתיחה באש" שאורכן והיקפן היה מצומצם למדי הוחלפו ב"הוראות שימוש בנשק". אלה נעשו מורכבות מדויקות ופרטניות עד כי אחד החיילים פסק: "עדיף בכלל לא להשתמש בנשק".

אם במקום שני החיילים היו נשלחים לביצוע המשימה שני לוחמים, המצב היה מורכב עוד יותר. לוחמים המבצעים פעילות בט"ש לאורך הגבולות צריכים להיות מיומנים במגוון גדול בהרבה של פקודות, משימות, טכניקות והוראות וכתוצאה משינויים בסביבת הלחימה הם כפופים לפקודות רבות בתחום המשפט, היחס לתקשורת ועוד. אם בעבר הספיקו כמה ימים (לפי הפקודות) או כמה שעות (לפי הביצוע) כדי להכין לוחמים לביצוע תעסוקה מבצעית לאורך הגבולות, הרי שכיום אין המצב דומה, וטוב שכך.

העובדה שמספר ההוראות, ההנחיות והפקודות לביצוע פעילות בט"ש הוא גדול מאוד אינה יד המקרה או התלהבות של מאן דהוא לכתוב נהלים. בסיום כל אירוע בט"ש נפנים מפקדים וקציני מטה לתחקר את האירוע ולהפיק ממנו לקחים. תוצאות התחקיר הן בדרך כלל פיתוח אמל"ח, שינוי בארגון ובפריסה וכתביבת הוראות - הוראות רבות מאוד - שלרוב באות לענות על כשל מאירוע זה או אחר, ושאינן נבחנות במסגרת הכוללת של הציוויים הקיימים. לכן לא ייפלא שלאחר כשבעים שנים של הגנה על הגבולות תצטברנה פקודות והוראות כה רבות. השאלה היא האם באמת יש צורך בכלן והאם אין דרכים טובות יותר

³ 'מורה נבוכים' בלשון ימינו הוא "מדריך למבולבלים".

⁴ בצה"ל קיימות עוד רמות של ידע, כגון זיכרון והבנה, תפעול ועוד. ראו: **רמות הלמידה בצה"ל** (צה"ל: תוה"ד, אגף המבצעים).

להנחילן עד שאלה תהפוכנה לחלק בלתי נפרד מדרך הפעולה של לוחמי הבט"ש, בדיוק באותו אופן שבו לוחם חי"ר מתייחס לטכניקת פריצה לבית או מפקד גדוד מתכנן תכנון חפוז של כיבוש יעד.

לבעיה של גודש הפקודות וההוראות יש שני פנים: האחד הוא כמותי והשני הוא איכותי, ואציג אותם באמצעות אירוע נוסף שאינו דמיוני כלל ועיקר.

באמצע שנות התשעים של המאה הקודמת התארכה התארכה של קצינים ותיקים מפיקוד הצפון באחד המוצבים ברצועת הביטחון בתוך שטח לבנון.⁵ הקצינים קיבלו סקירה מקפת על האזור, על האתגרים הניצבים בפני הלוחמים ועל הדרכים הנקטות לביצוע המשימות. שיא הביקור היה מעקב אחר תהליך ההכנות והיציאה לפעולה יזומה בעומק השטח. חבורת הקצינים הוותיקים נדחקה עם הלוחמים הצעירים לתוך חדר התדריכים. מפקד הכוח ניצב מול הצוות, ומאחוריו נתלו מפה, תצלומי אוויר מעודכנים ושרטוט של המרחב. לצד אלה ניצבה רשימה ארוכה של נהלים, הוראות ופקודות שנגעו לפעולה המתוכננת. לאחר הפקודה והתדריך התקיים תחקיר שנגע לאופן הביצוע. מפקד הכוח שאל את כל הלוחמים וממלאי התפקידים באשר לפעולות שעליהם לבצע ובאשר למידע שעליהם לדעת לפני היציאה לביצוע המשימה ובמהלך הביצוע. הצוות גילה בקיאות מרשימה בתוכנית ובנהלים לביצוע המשימה. מדי פעם שלף אחד החיילים או המפקדים "פנקס", "פנקסון", "דפית הפעלה" או סד"פ מודפס על קרטון מקופל ("אקורדיון") והסתייע בהם כדי לענות על שאלות מפקדו.

כמה שעות מאוחר יותר עמד הצוות במסדר יציאה. כל אחד מהלוחמים נשא על גבו כמות מרשימה של ציוד, ולאחר בדיקות נוספות יצא הכוח לדרכו. אחד הקצינים הוותיקים ניגש למפקד הפלוגה ושאל אותו: "אתם באמת צריכים את כל הציוד הזה לפעולה שאמורה להימשך לכל היותר עשר שעות?", והוסיף, "נראה לי שיש כאן חצי טונה של ציוד". מפקד הפלוגה הישיר את מבטו וענה: "את האמת? לא". למראה הגבה המורמת של הקצין אפור השיער הוא המשיך: "יש לנו כאן בערך מאה קילו של ציוד למשימה ועוד ארבע מאות קילו של 'פאקים' [תקלות]". הפעם הורמו גבות הקצין הוותיק גבוה יותר.

מפקד הפלוגה, שהוכיח עצמו כמפקד מעולה שנים מאוחר יותר, הסביר: "לפני כמה חודשים מישהו שכח להביא מים. אז החליטו שמעכשיו בכל משימה נוסף עוד כך וכך ליטרים מים לכל לוחם. אחר כך העלו טענות נגד כמות התחמושת, וכמובן שהוספנו עוד שני פק"לים". "הבנתי", הנהן אפור השיער "ואתו דבר גם בקשר לנהלים ולפקודות?". "בדיוק אותו הדבר", ענה הקצין הצעיר "חמישה נהלים והוראות קשורים באופן ישיר למבצע, ועוד חמש-עשרה הוראות שנוספו בגלל תקלות".

ב-24 במאי 2000 עזב אחרון לוחמי צה"ל את שטח לבנון. שמונה-עשרה שנים פחות כשבועיים מאז החל צה"ל במבצע 'אורנים', חלפו. במהלך התקופה ביצע צה"ל אלפי

⁵ הכותב מכיר סיפור זה מעדות ישירה שנמסרה לו מפני אלוף-משנה שמואל ניר (סמו) המנוח.

מבצעים, אשר אמנם לא כולם נשאו אופי של ביטחון שוטף, אך במהותם היו אלה מבצעי בט"ש. במהלך שהות צה"ל בלבנון נכתבו עשרות ואולי מאות נהלים שעסקו באופן שבו צריכים לוחמי צה"ל להפעיל את כוחם על-מנת להגן על הקווים הביטחוניים שנקבעו בלבנון ובגבולה עם ישראל; "הקו הסגול", "הקו האדום" ועוד. חלק מהנהלים ששימשו את הכוחות בלבנון ממשיכים לשמש את כוחות צה"ל עד היום, לדוגמה, "מארב ארטישוק".⁷ הכמות הגדולה של הנהלים מעלה את שני הקשיים שדובר עליהם לעיל, והם הקושי הכמותי והקושי האיכותי.



תמונה 2: הטנק האחרון של צה"ל עובר דרך "שער פאטמה" לישראל, בתום נסיגת צה"ל מלבנון, ב-24 במאי 2000. במהלך שהות צה"ל בלבנון נכתבו עשרות ואולי מאות נהלים שעסקו באופן שבו צריכים לוחמי צה"ל להפעיל את כוחם על-מנת להגן על הקווים הביטחוניים שנקבעו בלבנון ובגבולה עם ישראל (צילום: אלפי בן יעקב, לע"ם)

הקושי הכמותי

כל סטודנט לכלכלה וכל תלמיד במקצועות הניהול לומד כבר באחד הקורסים הראשונים שלו את "חוק התפוקה השולית הפוחתת". "חוק" עריץ זה קובע שככל שמגדילים את אחד מאמצעי הייצור, כך קטנה התפוקה השולית שאמצעי זה מספק. לדוגמה, אם פועל אחד נזקק לארבע שעות עבודה כדי לסיים משימה נתונה, תוספת פועל נוסף לא תפחית

⁶ 'מבצע' כהגדרתו בצה"ל הוא: "פעולה צבאית או תהליך הוצאה לפועל של משימה אסטרטגית, מערכתית, טקטית [...]". לפיכך כל משימת בט"ש היא בגדר מבצע. ראו: אג"ם/תה"ד, המילון למונחי צה"ל (צה"ל: 1998), עמ' 281.

⁷ הפעולה המכונה "מארב ארטישוק" אינה מארב ואין בינה ובין 'מארב', כהגדרתו בצה"ל, דבר וחצי דבר. בפעילות זאת אין כוחות המשמשים במארב כדוגמת 'כוח הולם' ו'כוח בולם', הכוחות אינם נערכים בתבנית 'מארב' ועוד. לכל היותר ניתן לכתות פעילות זאת "תצפית אלימה".

את משך הזמן הנדרש בחמישים אחוזים אלא בפחות. כלומר שני פועלים יצטרכו יותר משעתיים להשלמת המשימה. לצורך הדוגמה נגדיר את הזמן כשעתיים וחצי עבודה. לפיכך התפוקה השולית של הפועל השני היא שעה וחצי עבודה. התועלת של הפועל השלישי תהיה אף פחותה מזאת של חברו וכך הלאה.

עריצות החוק תתגלה עם תוספת של פועלים מספר שש או שבע. בהתאם לסוג העבודה, להתמחות הנדרשת ולגורמים משפיעים אחרים, תוספת של פועל ששי או שביעי תגרום לכך שהזמן הנדרש לביצוע המשימה יתארך מעבר לזמן שנזקקו לו חמישה פועלים. זה השלב שבו התפוקה השולית היא שלילית. כלכלנים ומנתחי מערכות מסבירים את התופעה בהליכי התיאום, שהם רבים יותר ומורכבים יותר שעה שמעסיקים פועלים רבים; בתהליכי הבקרה והניהול; בהבדלים בכישורי העובדים ובמיומנות הנדרשת מהם ועוד. אכן מדובר בחוק קשה לעיכול, אך נכונותו מתגלה מעשה יום ביומו, גם בפעולות הפשוטות ביותר שאדם מבצע.

פקודות, הוראות והנחיות הן אמצעי ייצור חשובים ביותר של מפקד ושל לוחם. בין אם הן נמסרות על־פה ובין אם הן נמסרות בכתב או באמצעות מסך דיגיטלי, הפקודות למיניהן⁸ מכוונות את פעולות אנשי הצבא ומורות להם את האופן שבו יש לבצע את משימותיהם. לפיכך ובהתאם לחוק "התפוקה השולית הפוחתת", ככל שיגדל מספרם, כך תפחת יעילות הכוחות הלוחמים. קשה לקבוע את כמות הפקודות שמעבר לה תפגע תוספת של נהלים חדשים ביעילות הכוח. אולם ברור שמאות פקודות, והעובדה שמספרן הולך וגדל משנה לשנה, אינן מועילות, והתהליך מקרב אותנו לשלב שבו התפוקה השולית תהפוך שלילית. בהקשר הצבאי אפשר להסביר תופעה זאת בכמה דרכים.

הסיבה הראשונה לירידה בתפוקה השולית היא המיומנות הגדולה שתידרש מהלוחמים ומהמפקדים כדי לקיים את כל הנהלים. ככל שהפקודות הן ארוכות יותר ומכילות פרטים רבים יותר, וככל שמספר ההוראות וההנחיות גדל, כך נדרשים המפקדים והלוחמים למיומנות גבוהה יותר. במקרה של מאות נהלים ופקודות, תדרוך, ארוך ככל שיהיה, אינו מספיק. מספר הנהלים העצום מצריך לימוד מעמיק, אימון ותרגול מקיף.

בעיה נוספת הנובעת מריבוי פקודות ונהלים, במיוחד מהוראות מורכבות יחסית לביצוע, נעוצה בתהליכי הפיקוד והשליטה הישירים והעקיפים המבוצעים על ידי המפקדות והנדרשים לשם מימושן. כבר היום בלחימה בעצימות גבוהה, שהיא לכאורה פשוטה יותר, מספר הפרוצדורות המתקיימות במפקדות הוא גדול מאוד, ובהגנת גבולות על אחת כמה וכמה. הקושי מתגבר בלחימה בביטחון שוטף משום שבלחימה מסוג זה מרכיב הזמן הוא משמעותי מאוד, ונקיטת פעולה באיחור של דקות עלולה לגרום לכישלון הכוח. לכן, המפקדות פועלות לרוב בשיטה המכונה "על כל צרה שלא תבוא" (JIC - Just in Case).⁹

⁸ 'הוראה' ו'הנחיה' הן סוג של פקודה. ראו: אג"ס-תורה"ד, הפקודה, ההוראה וההנחיה (צה"ל: 1996); אג"ס/תורה"ד, המילון למונחי צה"ל (צה"ל: 1998), הערכים המתאימים.

⁹ שיטה זאת אופיינית למערכים לוגיסטיים, ויש בה לא מעט חסרונות. ראו: המחלקה לתו"ל, למפקדות להדרכה ולבטיחות, תורת הלוגיסטיקה ארעי (צה"ל: 2008), עמ' 78-79.

בשיטה זאת מפעילים כוחות רבים ונוקטים לא מעט פעולות כדי להרוויח זמן בשעת הצורך, והדבר מגדיל את מספר הפרוצדורות המבוצעות, את התיאומים, את הפקודות הנמסרות, ובסופו של דבר את העומס המושת על המפקדות ועל אלה הכפופים להן. היבט כמותי נוסף נובע מהעובדה שהיום, כפי שהיה מאז ומעולם, אין כל אפשרות תאורטית או מעשית לכסות את כל אפשרויות הפעולה באמצעות הוראות ונהלים. הסיבה העיקרית לכך היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על הפיקוד ועל השליטה ועל כל תהליך צבאי שהוא: "אופיו של שדה הקרב כממלכת אי הוודאות, האקראיות והמקרויות".¹⁰ למרות עשרות ההוראות שנכתבו במהלך שהיית כוחות צה"ל בלבנון, הן מעולם לא הספיקו, וגם אם צה"ל היה ממשיך לשהות על אדמת המדינה הצפונית הן לא היו מספיקות. תופעה זאת אינה תוצאה של חוסר כישרון של הכותבים או של חוסר ידע. התופעה נובעת מהיכולת של האויב להמציא איומים חדשים ומהעובדה שגם באיומים הידועים אין לדעת באיזה אופן יפעל האויב, ולכן אין אפשרות להגות הוראות ונהלים שיתאימו לכל המצבים האפשריים. הנזק החמור יותר של חיפוש אחר פתרונות נוספים, המתבטא בכתיבת הוראות נוספות, הוא כפול. החיסרון הראשון הוא בכמות ההולכת וגדלה בהוראות, וכמובן בעבודת המטה הנדרשת להכנתן ובזמן הנדרש להנחלתן. אולם הנזק הגדול יותר הוא בהרגשה, שאינה מוצדקת, שלפיה תוספת של פק"ל או נוהל תסגור את הפרצה שהתגלתה באירוע או בדרך הפעולה. בעבר, וכך עד היום, מקובל להוסיף נהלים והוראות על בסיס שני מקורות; האחד הוא כישלון בדרך פעולה מסוימת המתבטא בלקחים שהופקו מאירוע. המקור השני הוא ניתוח אפשרויות הפעולה של האויב וניסיון למצוא להן פתרון באמצעות נוהל. אלא שהרגשה זאת אינה נכונה היום, והיא גם לא הייתה נכונה מאז החלו בני אדם להילחם זה בזה, וכדברי החכם הסיני: "אל תחזור על התכסיסים אשר הנחילוך ניצחון אחד, אך תן לשיטותיך שייקבעו על ידי השוני לאין קץ של הנסיבות".¹¹ ובתרגום חופשי: "אל תיתן להצלחה או לכישלון של פעולה לבלבל אותך. התרכז בשיטה (תורת הלחימה) המתאימה לאיך-ספור מקרים, וכך תצליח".

ההיבט האיכותי

דברי סון טסו מעלים קושי נוסף המתבטא בפן האיכותי של הבעיה. נוהל או תרגולת הם: "סדרת פעולות שנוקטים לשגרת פעילות מסוימת, ומהותן וסדרן קבועים ומוגדרים מראש".¹² היתרון הבולט ביותר הטמון בביצוע תרגולת בט"ש הוא בזמן הנחסך באמצעות ביצוע פעולות אוטומטיות. החיסכון המושג אינו רק בזמן, והוא מתבטא גם בנקיטת פעולות מבלי לבצע הערכת מצב בכל פעם מחדש. דוגמה הנראית היום משעשעת היא איוש מערך המוצבים - 'מעוזים' ו'תעוזים' - לאורך "קו בר-לב".¹³ עקב הצורך בסד"כ גדול מאוד של

¹⁰ ראו: אג"ם/תוה"ד, **עבודת המפקד והמטה** (צה"ל: 1993), עמ' 8.

¹¹ סון טסו, **על המלחמה** (צה"ל: מערכות, 1988), עמ' 41.

¹² **המילון למונחי צה"ל**, עמ' 415, בערך 'נוהל'. ראו הגדרה דומה בערך 'תרגולת' (שם, עמ' 666).

¹³ חיים הרצוג, **מלחמת יום-הדין** (ירושלים: עידנים, 1975), עמ' 20.

לוחמים, שלא היו בנמצא, הוחלט בצה"ל לאייש את המוצבים רק בשעות היממה. הוחלט לקיים את התצפיות בשעות הלילה באמצעות אמצעים אלקטרוניים, שגם הם לא היו רבים, וכך עשו. לוחמים נשלחו מהתעוזים אל המעוזים הנטושים ואיישו אותם בשעות היום. בלילה היו הלוחמים מתפנים אל התעוזים. לאחר זמן מה הבינו החיילים המצריים את הרעיון. לעת ערב הם נהגו לעלות על הסוללות בצד המערבי של תעלת סואץ, לקרוא לחיילי צה"ל ולהצביע בלגלוג על שעוניהם כאומרים: "הגיעה השעה להתפנות".

לדוגמה זאת הצטרפה העובדה שהצבא המצרי הכיר את תוכניות צה"ל "על בוריין",¹⁴ ובדיוק בהתאם לפקודת הקבע "שובך יונים" הוא תכנן את תוכניתו והוציאה לפועל. דוגמה משעשעת פחות, הרבה פחות, היא השעות הראשונות של מלחמת לבנון השנייה. זמן קצר ביותר לאחר האירוע שפתח את המלחמה, שבו הותקף סיור של צה"ל, נהרג שלושה לוחמים ונחטפו גופות החיילים אהוד גולדווסר ואלדד רגב, הוברר למפקד האוגדה שמדובר בחטיפה. עוד הוברר שהפעלת נוהל "חניבעל" אינה רלוונטית בנסיבות שנוצרו באותה עת. לפיכך הורה מפקד האוגדה לבצע נוהל קבוע שלפיו טנק מכוחות הבט"ש ייכנס ללבנון ויתפוס עמדה במוצב חיזבאללה נטוש במרחק של כמה מאות מטרים מהגבול, כדי לסייע בחסימת דרכי הנסיגה של החוטפים.¹⁵ שניות לאחר שהתמקם הטנק על הסוללה של מוצב חיזבאללה, התפוצץ מטען רב-עוצמה. צריח הטנק הועף למרחק של עשרות מטרים, וארבעת אנשי הצוות נהרגו במקום. חייל נוסף נהרג במהלך חילוץ שרידי הטנק. בסוף יום הקרב נמנו לצה"ל עשרה חיילים הרוגים, מות שניים מהם התברר מאוחר יותר עם החזרת גופותיהם. הנקודה החשובה לענייננו היא שמתוך עשרת ההרוגים תשעה נהרגו בעת ביצוע פעילות בט"ש קבועה ובהתאם לנהלים ולפקודות קיימות. המארב שהוצב לחיילי "ישימון 4", שנעו במסלול פתיחת ציר, נהגה, תוכנן ובוצע על סמך ידיעת המסלול הקבוע של הכוח. הוא הדין לגבי המטען שהורכב ממאות קילוגרמים של חומר נפץ שפוצץ את טנק המרכבה. לו היה מדובר במקרה בודד ניתן היה רק להצטער, אלא ששבועיים קודם לכן הרגה חוליית חמאס שני לוחמים וחטפה את הלוחם גלעד שליט לעזה. גם במקרה זה התבסס התכנון על פעילות קבועה שהתבצעה בדיוק בהתאם לנוהל שהיה קיים בגזרה. דוגמאות אלה אינן באות להוכיח שקיום נהלים מביא לנפגעים. צה"ל מבצע אלפי מבצעי בט"ש בשנה בהתאם להוראות קבועות, וברוב המכריע של המשימות הוא מצליח בפעולותיו. אולם שני מקרים אלה ועוד לא מעט אירועים של פגיעה בכוחות שביצעו משימות קבועות, מוכיחים שפעולה רק בהתאם לנוהל לא תספיק, והיא אף תהייה קטלנית. לכן יש לפעול קודם כול לפי השכל הישר - הערכת המצב - ורק לאחר מכן לפנות לנוהל.

במסגרת ההגנה על הגבולות צריך צה"ל להתמודד עם אויב נעלם, הפועל באורח בלתי סדור והמפעיל מגוון שיטות ודרכים. הגורמים הרבים הפועלים בשדה קרב זה והמשפיעים עליו, כגון היבטים משפטיים של הפעילות, עירוב האוכלוסייה בלחימה ועוד, מהווים

¹⁴ פ' ס' אלדין אלשאזאלי, **חציית התעלה** (תל-אביב: מערכות, 1987), עמ' 162.

¹⁵ יואב לימור ועפר שלח, **שבויים בלבנון** (תל-אביב: משכל, 2007), עמ' 36-37.

מאפיין נוסף של הגנת הגבולות. את המורכבות הזאת נדגים באמצעות ניתוח הצורך בכתיבת "הוראה מבצעית להפעלת רחפן בבט"ש".

מזה זמן מה מפעיל צה"ל רחפנים במשימות בט"ש. הצבא בכלל וחיל האיסוף הקרבי בפרט גאים בעובדה זו, והם אף מזמינים סיקורי תקשורת¹⁶ לאמצעי החדש המופעל, והטעם ברור. רחפן לתצפית הוא אמצעי מתוחכם שיכולותיו רבות; הוא פשוט לתפעול, שהרי רחפנים ניתנים כמתנות יום-הולדת לנערות ולנערים ככלי משחק להנאתם; האמצעי הוא זול ובאופן יחסי הוא גם זמין.

בהתאם למסורת, צפוי שצה"ל יפרסם, אם לא פרסם כבר, נוהל או הוראה הנוגעים לאופן הפעלת רחפן בשדה הקרב. בחינה מהירה של משמעות כתיבת ההוראה תראה שהוראה זאת צריכה לכלול היבטים רבים. בראש ובראשונה הוא ההיבט המבצעי: כיצד מתכננים פעילות של רחפן או רחפנים, מי הגורמים היוזמים ומי הם אלה המאשרים את הפעילות. לכך יש להוסיף היבטי תפעול טכני של האמצעי. עוד צריכה ההוראה לכלול גם היבטי תיאום אווירי, שהרי הרחפן פועל באוויר לעיתים בגבהים מקבילים למסוקים; תיאום אלקטרו-מגנטי כדי שהרחפן יוכל לשדר את התמונות למפעילים בלי להפריע לפעילות אלקטרו-מגנטית אחרת; וביטחון מידע על שני היבטים: מניעת ידיעות מהאויב¹⁷ והסוואת המידע הקיים ברשותנו. על אלה יש להוסיף היבטים חוקיים.

לדוגמה, מה יעשה מפעיל הרחפן אם יזהה ניסיון של ישראלים לבצע פשע חמור בשטחנו. זאת משום שלמרות תחכום, רחפן הוא אמצעי "מטומטם", וסביר בהחלט שהוא יקלוט גם חלק מהמתרחש בשטח מדינת ישראל. משמעות משפטית נוספת יכולה להיות גם לשאלה האם זיהוי של רחפן הוא מספיק ודאי כדי שלוחם אחר יוכל לירות לעבר מטרה שזוהתה רק באמצעות הרחפן. והכול, עוד לפני שצה"ל החל להפעיל רחפן "אלים".

בפני כותבי ההוראה עומדות כמה אפשרויות. האחת היא לפרט את כל המידע ואת כל הנהלים להפעלת הרחפן כך שבסיכום העניין תופץ הוראה מגוחכת באורכה ובמורכבותה. האפשרות השנייה היא לשלוח את המפעיל ואת המפקד שהוקצה לו רחפן, לתור אחר כל ההוראות הרלוונטיות בצבא, כדוגמת הוראות תאלמ"ג של אגף התקשוב, הוראות תיאום אווירי של זרוע האוויר ועוד. האפשרות השלישית היא להפיץ כמה הוראות שכל אחת תעסוק בהיבט אחר של ההפעלה. כך, כך או כך התוצאה תהייה כר נרחב לביקורות ולהוראות נוספות של המפקדות הראשיות, של אגפי צה"ל ושל הזרועות.

עודף רגולציה אינו בעיה ייחודית לצה"ל. "שלטון הבירוקרטיה" ו"שלטון הנהלים" הם

¹⁶ ליאור נעמן (עורך), "מימון כחלון נכנס ליחידת הרחפנים הגדולה בצה"ל", אתר בלייזר, 13 במאי 2018.

<http://www.blazermagazine.co.il/posts-general/46255> [נבדק לאחרונה ביולי 2018];

יואב זיתון, "עזרה מהאוויר: כך מפעיל צה"ל את הרחפנים", *Ynet*, 16 באוקטובר 2016.

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4863554,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018];

אלון תשובה, "הכירו את הרחפנים החדשים של צה"ל", אתר צה"ל, 21 במרץ 2017.

<https://tinyurl.com/yb6jzmkcr> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

¹⁷ לדוגמה, "אסון השייטת", אשר לדברי עיתונאים ספורים אירע עקב שידור גלוי של המקום המתוכנן של פעילות

שייטת 13 בליל 4-5 בספטמבר 1997. ראו: אלכס פישמן, "סיוט השייטת, הערפל מתפזר", *ידיעות אחרונות*,

11 במאי 2017. <https://www.yediot.co.il/articles/0,7340,L-4960794,00.html>. [נבדק לאחרונה ביולי

[2018]

מונחים שנטבעו על ידי פרופסור יצחק אדיג'ס, והם מייצגים את אחד השלבים שעוברים ארגונים גדולים.¹⁸ פקודות, הוראות ונהלים אינם בעיה, ויתרונותיהם ותרומויותיהם לפעילות הארגון אינם דורשים הוכחה או דיון מיוחד. הבעיה מתחילה כאשר מתפתח שלטון של נהלים שהוא:¹⁹

סימפטום אופייני של 'שלטון הביורוקרטיה [...] מתאר מצב של עודף נהלים מסוג מסוים: נהלי עבודה נכונה [...] זהו מצב ארגוני שבו 'נהלי העבודה הנכונה' 'עולים על גדותיהם' עד כי אין הארגון יכול יותר להכילם, והם משנים את ייעודם: ממאגר ידע ארגוני חיוני, לכלי להנצחת שלטון הביורוקרטיה והאדרת עוצמתה. פרופסור אהרון כפיר טען [...] צמידות לנהלים חסרי הצדקה, אי רגישות והעדר שכל ישר משקפים את מחלותיו של הארגון" [...]. על פי פרופסור יצחק סמואל, משבר זה מפתח רגשות איבה בין ההנהלה המרכזית ובין אנשי יחידות המשנה, המתבטאים גם בהאשמות הדדיות, חוסר אמון ומאבקים בין אנשי קו הביצוע לאנשי המטה (סמואל, 1990; יחזקאלי ושל, 1996). נפתח מעגל של ביצה ותרגולת: המנגנון מסבך את הנהלים על מנת להגביר את התלות של השטח בהם. כמות הנהלים גדלה כל כך עד כי אין שום סיכוי להתעמק בהם וללומדם. יתרה מכך: הם מלאי סתירות כיוון שאלה שכותבים את הנהלים החדשים לא יכולים להקיף ולקרוא את הישנים [...] במצב הזה פועלים הנהלים נגד מטרות הארגון.

יהיה זה לא מדויק ואף לא הגון להגדיר את המצב בצה"ל כרווי ב"רגשות איבה" בין דרג השטח לבין דרג הפיקוד, אולם גם התחושה הנצחית שלפיה אין מבינים אותם למעלה, תחושה שאינה זרה לקצינים ולמפקדים רבים, מחייבת מציאת פתרון לבעיית ריבוי ההוראות, הנהלים והפקודות בבט"ש.

הגורמים להתפתחות הבעיה

בדומה לרוב התופעות הצבאיות, תופעת ריבוי הפקודות והנהלים ומורכבותם אינה תוצאה של מהפכה אלא של התפתחות. אפשר להצביע על כמה סיבות להתפתחות זאת, והן: המחסור והאחריות; ההתמחות; ו"תרבות" הנהלים. הסיבות קשורות זו בזו כפי שיתואר להלן.

הצורך יוצר עודף וכפלויות. תחום הבטי"ש, בשונה מתחומים צבאיים אחרים,²⁰ אינו סובל דיחוי. האיום הנשקף על הגבולות הוא מידי ותמידי, והגם שהוא אינו קיומי, הבטי"ש מחייב תשומת לב רצופה של מנהיגי המדינה ושל ראשי הצבא. דוגמה לדחיפות הנושא נמצאת בכל המלחמות והמבצעים בלבנון, לכן כאשר נוצר צורך הוא יתמלא במהירות בדרך הקצרה והמהירה ביותר. הוכחה לכך נמצאה זמן קצר אחרי

¹⁸ יצחק יחזקאלי, "שלטון הביורוקרטיה" ושלטון הנהלים", ייצור ידע: האתר של ד"ר יצחק יחזקאלי, 7 ביוני 2018. <https://tinyurl.com/yahx12fq> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

¹⁹ שם.

²⁰ בשנת 1990, על רקע האיום של שליט עיראק לתקוף את ישראל באמצעות נשק כימי, פרסם שר הביטחון "תקנות התגוננות" שבעקבותיהן חולקו ערכות מגן לאוכלוסייה האזרחית. צה"ל לא היה ערוך לחלק את הערכות, והיתר רשום בדו"חות מפקר המדינה לשנת 1991 ובדו"חות המעקב בשנים שבאו אחריה.

פיגועי המיקוח הראשונים, במיוחד לאחר הטבח במעלות (מאי 1974). בעקבות התוצאות הקשות של האירוע הופצו פקודות שעסקו באופן מיוחד בהתגברות על אירועים מסוג זה. שנים מאוחר יותר, כאשר עלתה האפשרות של חטיפת חייל העוסק בבטי"ש,²¹ פורסמה פקודה נוספת בעניין.



תמונה 3: אלפי משתתפים בהלווייתם של 22 התלמידים מצפת אשר נרצחו בפיגוע במעלות, לאחר שנלקחו כבני ערובה ע"י מחבלים, והניסיון לחלצם כשל. בעקבות התוצאות הקשות של האירוע הופצו פקודות שעסקו באופן מיוחד בהתגברות על אירועים מסוג זה (צילום: משה מילנר, לע"ם)

המחסור והאחריות

מטבע הדברים, הגורם האמור להפיץ פקודות אלה היה צריך להיות גוף האמון על כתיבת תורת לחימה - פיקוד ההדרכה או מחלקת ההדרכה של צה"ל (עד הקמת המפח"ש) או מחלקת התורה במפקדת קצין החי"ר והצנחנים הראשי (עם העברת האחריות להדרכת החי"ר, לאחר מלחמת ששת הימים). אולם גופי התורה לא הפיצו את המסמכים התורתיים.²² את המחסור השלימו האגפים שהיו אמונים על המבצעים: אגפי המבצעים המודיעין והתקשוב במטה הכללי מתוקף אחריות המטה המוטלת עליהם, ואגפי המבצעים בפיקודים המרחבים מתוקף אחריותם (ייעודם): ל"אבטחת גבולות מרחב הפקמ"ר וקיום

²¹ בניגוד לאיום "הכללי" של חטיפה, שהתממש כמה פעמים עגומות בסוף שנות השמונים ובתחילת שנות התשעים.

²² יש לא מעט סיבות ללקות החמורה בכתיבת תורה צבאית בכלל ותורת לחימה בפרט. ראו: ארז וינר, "מי צריך תורה", מערכות 385 (צה"ל: ספטמבר 2002), עמ' 42-46.

הביטחון השוטף במרחבו".²³

כיוון שכך, ההוראות והפקודות היו כפופות לכללים המחייבים את פקודות המבצע, שהן הדגם שלפיו נכתבו פקודות הבט"ש. הדבר התבטא בתופעות הבאות: מספר הפקודות היה גדול כמספר הפיקודים ולעיתים כמספר החזיתות בכל פיקוד; כל פקודה נגעה למקרה מיוחד וספציפי, לדוגמה, בפיקוד הדרום נכתבה פקודה מיוחדת לסכנה של דליפת חומר מסוכן ממפעלי רמת חובב ופקודה מיוחדת לסכנה של בריחת אסירים מכלא נפחא ועוד; עבודת המטה גדלה מאוד משום שכל מפקדה כתבה פקודה ומסרה אותה למפקדות הכפופות לה, ואלה הפיצו פקודות לכפופות להן וכן הלאה; כל אחת מהפקודות גדלה ותפחה, משום שבאין תורה, הפקודות הכילו את כל המידע הדרוש להפעלת הנוהל ובתוכו גם סעיפים מוגזמים כדוגמת "נספח לוגיסטיקה" למבצע שאמור להימשך דקות או שעות ספורות ועוד.

ההתמחות

צה"ל מגן על הגבולות ומקיים את ריבונות המדינה בשטחים שונים באמצעות כוחות לוחמים בשירות סדיר ובשירות מילואים. הלוחמים מוכשרים בעיקר להילחם נגד אויב בעימותים מסוגים שונים, אך אינם מוכשרים לביצוע פעילות בט"ש. זאת ועוד, היחידות מבצעות את פעילות הבט"ש בגזרות שונות ולפרקי זמן קצרים יחסית. לדוגמה, כוחות לוחמים מהקואליציות הבין-לאומיות משרתים במדינות היעד זמן ארוך פי כמה²⁴ מלוחמי צה"ל. לפיכך, בשל העדר ההתמחות, משלימים את החסר באמצעות פקודות ונהלים ולא באמצעות לימוד סדור של "תורת לחימה לביטחון שוטף". בשנים האחרונות השתפר מצב זה בעקבות הקמת גדודים שיעודם הוא ביצוע פעולות ביטחון שוטף, ובעקבות הקמת מוסדות ללימוד הביטחון השוטף, אולם אין הקומץ משיע את הארי.

"תרבות" הנהלים

תורת לחימה, אם היא נכתבת כראוי, היא תהליך ארוך יחסית וסדור הבא להבטיח שהתורה תיתן מענה מתאים לאתגרים הקיימים ולאתגרי העתיד. לעומתה, נוהל מחייב רק יכולת כתיבה וסמכות. לפיכך, כאשר מופק לקח עקב אירוע או מתעוררת בעיה, קל יותר להפיץ נוהל שיענה על הקושי שהתעורר. כל עוד נוהל זה או פקודה מסוימת הם בסיס לכתיבת תורה או "פקודה כללית", אין בכך כל רע. אולם אם הנוהל, שלרוב הוא זמני וייחודי, הופך לקבוע ולכללי ללא סיבה, מצטברים עשרות פק"לים וסד"פים; חלקם חופף, וחלקם למרבה הצער, סותר. בעיית הנוהל הופכת הרסנית משום שהיא פוגעת בעיקרון הפיקוד והשליטה הראשון של צה"ל - 'פיקוד משימה'. דוגמה מאלפת להבדל בין נוהל לבין תורה צבאית ניתן למצוא באחת הפעולות הרגילות המתבצעות אחת לתקופה שהיא "החלפה בקו".

²³ הוראת הפיקוד העליון 2.0301: הפיקוד המרחבי (צה"ל).

²⁴ שירות של לוחם אמריקאי במדינה זרה נקרא "סבב פעילות", ובתוספת זמן ההכשרה יכול הסבב להימשך יותר משנה.

הקוראים מוזמנים לקרוא את ההוראות המקצועיות הרבות ואת הנהלים הקיימים²⁵ העוסקים בקבלת אחריות על גזרה, ולהשוותם לאחד מעקדי התו"ל משנת 1951, "חטיבת רגלים מוגברת (מהדורה לא מתוקנת)".²⁶ ההבדל הוא תהומי. על אף שהעקד פורסם לפני יותר משישים שנים, אין מפורטים בו סדרי פעולות איך-סופיים, והוא כולל את כל הפרטים הדרושים המופיעים היום ביותר מחמש פקודות והוראות שונות.

הפתרונות האפשריים

הפתרונות האפשריים לבעיה שצוינה הם שלושה, חלקם אף מיושם כבר היום, והם: המשך המצב הקיים, "האופציות" ותורת הלחימה התחומית שחלקה הוא טכניקות ותרגולות.

המשך המצב הקיים

אני מקווה שהקוראים לא הסיקו מהדברים שנכתבו עד כה, שההוראות ונהלים הם מיותרים ושיש לבטלם. פקודות, הנחיות ופק"לים הם הכרח שאין אפשרות לנהל צבא בלעדיו, ויש להמשיך לכותבם ולמוסרם. אך אם תימשך המגמה הרווחת היום, יגדל מספר הנהלים וההוראות. בעוד שנה, שנתיים או חמש, ייזום קצין בכיר פעולה של צמצום ההוראות בבט"ש. סביר להניח שתמונה ועדה, אשר בסוף התהליך תמליץ לאחד חלק מההוראות, לבטל אחרות ואולי להוסיף עוד כמה פקודות. סיכום עבודת הוועדה יורה בוודאי על צמצום מספר הנהלים.

מטבע הדברים לא נפרט כאן את ההוראות ואת נוהלי הבט"ש העלולים להיות מבוטלים. אולם ההולכים בדרך של המשך המצב הקיים ייתקלו בשני קשיים; האחד הוא שגם אם תתקבל החלטה למנות ועדה שתפקידה לצמצם את מספר הפקודות, מספר ההוראות יקטן באופן יחסי, אך המספר הכולל והמוחלט לא יקטן מזה שהיה לפני חמש שנים או יותר. הקושי השני טמון בעובדה שאין יודעים תמיד את המקור להוראה מסוימת, וביטולה או איחודה עם הוראה אחרת עלול לפגוע בידע שלא אחת נקנה בדם.

האופציות²⁷

גודש ההוראות והנהלים המחייבים את הכוחות העוסקים בהגנת גבולות וקווים ביטחוניים לא נעלם מעיני היחידות האחראיות ליישומם. לכן, לצד המשך המצב הקיים, פותחה בעוצבות וביחידות מעין טכניקה הקרויה "אופציה".

"אופציה" היא סדר פעולות קבוע שיחידה מבצעת עם קבלת התרעה לאירוע בט"ש או עם קבלת הודעה על התרחשותו. האופציה קובעת את הפעולות שיש לבצע בכל מקרה,

²⁵ בשל סיווגם לא יוצגו הנהלים, הפקודות וההוראות שעניינם הוא קבלת אחריות על גזרה, נוהל כניסה לתע"ם, נוהל החלפה בקו ועוד.

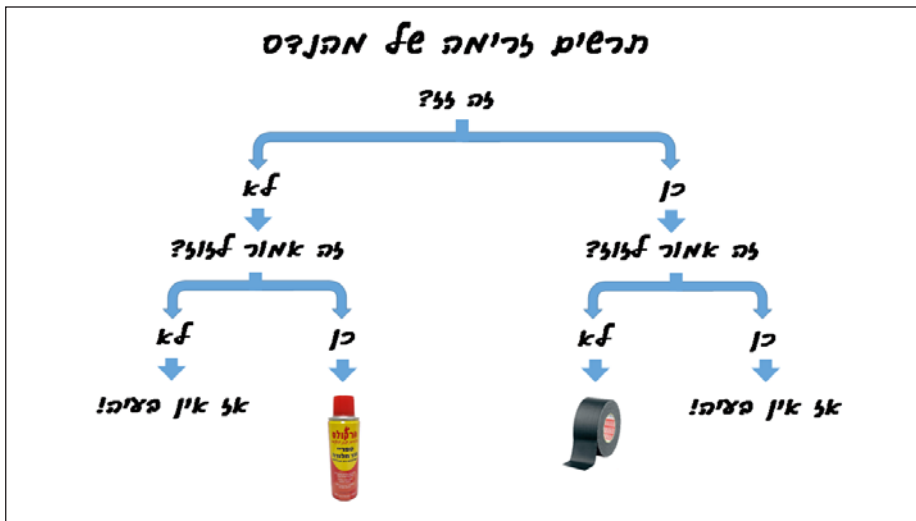
²⁶ המטה הכללי/ אג"ם/ מחלקת תו"ל ומפקדות, "החלפה בקו", חטיבת-רגלים מוגברת (מהדורה לא מתוקנת) (צה"ל: מרץ 1951), עמ' 188-195. ניתן למצוא בעמודים אלה לא מעט עקרונות וכללים שאינם מופיעים היום בחלק מההוראות הפרטניות.

²⁷ תודתי נתונה לרס"ן טל, קצין אג"ם בעוצבת בט"ש, שסייע לי להגדיר את המושג ולהבהירו.

והיא מוכוונת מקום מוגדר. את האופציות השונות קובעים בדרג פיקודי מסוים, ולעיתים ניתנת לדרג הכפוף רשות להוסיף על האופציה או לשנותה. ההיגיון העומד מאחורי קביעת הפעולות והאופציות מתבסס על שני האתגרים החשובים ביותר העומדים בפני מפקדים יחידות בבט"ש - הזמן ותמונת המצב.

את אתגר הזמן הכרנו כבר בתחילת המאמר, והאופציה באה לענות על המחסור בזמן באמצעות ביצוע כל הפעולות הראשוניות והנחוצות שתתבצענה בכל מקרה, היא האירוע אשר יהא. האתגר השני הוא גיבוש תמונת מצב והתאמת הפתרון לתמונת המצב. האופציה נועדה לסייע לגיבוש המענה באמצעות הפעולות שנקטו כבר ושיכולות להתאים לכמה וכמה תמונות מצב.

היתרון החשוב ביותר של טכניקת "האופציות" טמון בכך שהן מותאמות באופן מיוחד לגזרה מסוימת ולתנאים מסוימים הידועים בגזרה, כגון אופי 'השטח', 'האויב' ודרכי פעולתו, אופי הכוח המבצע - 'כוחותינו' - והתנאים הנוספים, 'גורמים נוספים'.²⁸ האופציה משלבת בתוכה לקחים מתאימים לגזרה ולמצב ומיישמת אותם. אופציה יכולה גם להשתנות בעקבות אירוע, אירועים, מידע, תמונת מצב מעודכנת ועוד. מפקד יכול גם לשנות חלק מהאופציה, ובמסגרת הערכת המצב המתמשכת הוא אף יכול להכריז על מעבר מאופציה אחת לאחרת.



תמונה 4: תרשים זרימה, אשר ממחיש את טכניקת האופציות. "אופציה" היא סדר פעולות קבוע שיחידה מבצעת עם קבלת התרעה לאירוע בט"ש. היתרון החשוב ביותר של טכניקת "האופציות" טמון בכך שהן מותאמות באופן מיוחד לגזרה מסוימת ולתנאים מסוימים (על פי תרשים של (Fliker, Duncan Hull)

²⁸ אופציה היא בהחלט מענה יעיל, כדוגמת "מסמכים מותאמי חזית". ראו: יעקב בנג'ו ודודן דרוק, "לוחמות וטכניקות קרביות מותאמות חזית", מערכות, 477 (צה"ל: אפריל 2018), עמ' 70-73.

יתרון נוסף אינו קשור לאופציות השונות, אך הוא משמעותי מאוד. באמצעות שימוש באופציות מתגבשת שפה משותפת בין הכוחות בבט"ש, ובינם לבין המפקדות, זמן רב לפני תחילת האירוע או לפני קבלת התרעה על אפשרות להתרחשותו. על חשיבות השפה המשותפת אין צורך להכביר מילים, ומקרה זה הוא דוגמה ליצירתה בכלל וליצירתה בעת אירוע מתפרץ, שהוא אופייני ושכיח בייחוד בפעילות בט"ש.

החיסרון הבולט של שיטה זאת הוא בהיותה חלקית ובכך שהיא אינה מקיפה את כל הציוויים הקבועים, כגון הוראות בטיחות, כללי התנהגות וכדומה. אף-על-פי שבגזרות השונות מגובשות אופציות רבות, עדיין אין אפשרות להקיף את כל האפשרויות, ובמקרים מסוימים עלול להתעורר הצורך לחזור לשיטת הפקודות והנהלים הקבועים. אומנם מדובר במקרים בודדים, אך אלה עדיין קיימים.

תורת הלחימה

פתרון תורת הלחימה גורס שיש להמיר פקודות, הוראות ונהלים רבים ככל האפשר לתורת לחימה בסיסית, לטכניקות ולתרגולות ולשלבן בתוך תורת הלחימה של הביטחון השוטף. לפתרון זה יש כמה יתרונות בולטים שיימנו להלן.

א. כפיפות לכללי כתיבת תורת הלחימה - בצה"ל, כמו בצבאות אחרים, קיימים כללים ברורים לאופן כתיבת תורת לחימה. כללים אלה באים להבטיח שתורת הלחימה תמלא את ייעודה,²⁹ ושהיא "תגלם ותבטא את לקחי הניסיון הצבאי בהתאמה למאפיינים ולדרישות של ההווה והעתיד [...]". דוגמה לכך הוא פרק העקרונות בעקדי התורה הצבאית בכלל ובעקדי תורת הלחימה בפרט.

פרק זה הוא החשוב ביותר בכל עקד של צה"ל. "עקרונות ההתקפה בשטח בנוי", "עקרונות האימונים - יסודות ההדרכה (הנכונה)", "עקרונות בתכנון ובניהול קרב ההתקדמות" ועוד, מרכזים את רוב הידע הצבאי בתחום. הכותבים של פרק זה יוצאים מתוך הנחה שלפיה אין אפשרות לחזות את כל האפשרויות להפעלת הכוח ולפעולת האויב, ולכן יש להגדיר עקרונות ללחימה לפי העניין, לוודא שהם אינם סותרים זה את זה, ולעדכןם אחת לכמה שנים במידת הצורך.

אם ייושם כלל זה בכתיבת תורת הלחימה של הבט"ש, יתייתר באופן מיידי חלק נכבד מהנהלים ומההוראות המיוחדות המופצות. לא יהיה בהם צורך או שהם יהפכו לפשוטים יותר משום שהעיקרון הבסיסי ינחה את אורח החשיבה של המפקדים, ולכל היותר יהיה צורך בהוראה קצרה כדי להשלים את התמונה.

ב. ההטמעה - אחד החסרונות שהוזכרו לעיל היה הצורך בהטמעה של הוראות ופקודות רבות כל כך. תורת הבט"ש, שאינה קיימת, נלמדת באמצעות אימונים לקראת תעסוקה מבצעית (אל"ת), אימונים לקראת לחימה (אל"ל) ונהלי "24", "48" ועוד. אופן הטמעה זה הוא סביר, אך בשל אופיו הוא נתפס כתורה מיוחדת שאינה קשורה

²⁹ ראו: אמ"ץ/חטיבת התורה וההדרכה, **מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים מהותם, ייעודם וארגונם** (צה"ל: 2011), עמ' 43. בגרסה מאוחרת של עקד זה לא חל שינוי מהותי בהגדרת ייעוד התורה הצבאית.

לתורת הלחימה הכללית. תורת לחימה בבט"ש יכולה לתת מענה לחיסרון זה משום שהיא מונחלת באופן סדור לכל ממלאי התפקידים, החל משלב הכשרת הלוחמים וכלה בהסמכת המפקדים. באופן רגיל, תורת הלחימה נלמדת, מתורגלת בכיתה ובשטח ולבסוף היא נבחנת בתרגילים מסוגים שונים. כאשר מטמיעים היטב את תורת הלחימה ניתן לבצע אף את הפעולות המורכבות ביותר באופן יעיל.

ג. ההסדרה - תורת לחימה בצה"ל מוסדרת באופן ברור כך שכל תוצר מושפע או נובע מן הגבוה ממנו; התורה מאורגנת בקטגוריות; והיא מאפשרת אוטונומיה יחסית לכותבים תוך התאמה לדרג הגבוה יותר. לכן, לכאורה, המקום של תורת הבט"ש מוסדר, אלא שבפועל היא אינה מאורגנת בתוך תורת הלחימה. כמורכך, אופן מימושה נקבע בתצורה של פקודות ונהלים, אשר כאמור אינם כפופים לכללים המחייבים כתיבת תורת לחימה. באמצעות כתיבת תורת לחימה לבט"ש, המתבססת על התורה הבסיסית 'מבצעים', תורה תחומית והשלמות נדרשות של טכניקות ושל תרגולות, ניתן יהיה להסדיר את הידע הקיים ולהקיפו.

למרות היתרונות הגלומים בהפיכת פקודות ונהלים לתורת לחימה, יש בה חיסרון בולט ולא מעט סיכונים. החיסרון נמצא בעובדה שרוב בני האדם מעדיפים לפעול לפי סדר פעולות קבוע ולא בהתאם ל"עקרונות". העדפה זאת מועצמת במיוחד בעת עקה, חרדה, דחיפות העניין וחומרתו. בה בעת, תורת לחימה "אינה פקודה ואינה קובעת פתרונות או מענים צבאיים ספציפיים"³⁰. לפיכך, כותבי תורת הלחימה יצטרכו לבחון את דבריהם ולקבוע את העקרונות והכללים, ולהותיר בלית ברירה חלק מהידע בצורת הוראות שתקבענה טכניקות ותרגולות. אולם גם אלה יצטרכנה להיכתב בידי כותבי תורה ובהתאם לכללים הידועים בתורה הצבאית.

סיכום

זמן מה לאחר הקמת מפקדת חילות השדה אורגן ענף הביטחון השוטף במחלקת תורת חיל הרגלים והצנחנים. במשך עשרות שנים פיתח הענף ידע והפיץ הוראות מקצועיות שונות שנגעו לבט"ש, אולם הוראות אלה לא יכלו להיחשב כתורת לחימה תחומית, ובוודאי לא כתורת לחימה. ההוראות נשאו בדרך כלל אופי של טכניקות ושל תרגולות חיליות או רב-חיליות, ולרוב הן הקבילו לפקודות ולהוראות מבצעיות³¹ שהופצו על ידי אגף המבצעים במתכונותיו השונות. יתרה מכך, מעמדן נחשב נמוך יותר מהנהלים ומהפקודות שהפיצה המערכת המבצעית. גם ביתר חילות השדה, ומאוחר יותר בחילות היבשה, פותח במחלקות התורה ידע, אשר גם הוא לא יכול להיחשב כתורת לחימה תחומית.

בדרג המטה הכללי הופצו במהלך השנים כמה פרסומים העוסקים בלחימה בביטחון

³⁰ אמ"ץ/חטיבת התורה וההדרכה, **מסמכי היסוד**, עמ' 43.

³¹ הכינוי "הוראה מבצעית" עלול להטעות משום שכל הוראה שמפיצה מפקדה להפעלת כוח היא בבחינת "הוראה מבצעית". המבקש למצוא את ההגדרה ל"הוראה מבצעית" במילונים התקפים של צה"ל [(המילון למונחי צה"ל (צה"ל: 1998); המילון למונחי תו"ל (צה"ל: 1996))] יעלה חרס בידו. אחת הבעיות הנובעות מהשימוש התכוף בכינוי זה היא שהוא נתפס כחשוב יותר מהוראות המופצות כחוק על ידי המערכת המוסדית.

שוטף. הפרסום הראשון הופץ בשנת 1987, "הממשל הצבאי", ויש בו היבטים מסוימים של הפעלת כוחות בביטחון שוטף. לאחרונה הופץ עקד נוסף, שמעמדו עדיין טיוטה, "מבצעים מוגבלים", אולם אין לראות בו את כל ההיבטים הנדרשים מביטחון שוטף. היבטים נוספים של ביטחון שוטף מופיעים בעקדי הדרגים שפרסם המטה הכללי בשנות החמישים והשישים.

בשנת 2017 פרסמה מחלקת³² תורת הלחימה והתפיסות בזרוע היבשה את עקד "הגנת גבולות וקווים ביטחוניים". היה זה עדכון שני במספר³³ לפרסום שנשא את אותו השם משנת 2007. שני העקדים היו עדכון ופיתוח של מסמכים קודמים בנושא, כגון מבצעי ייצוב (2005). עקד "הגנת גבולות וקווים ביטחוניים" היה תחילת הדרך, והוא היה אמור להתוות את הכיוון שבו יצעדו כותבים נוספים. למרבה הצער אין הדבר כך, והפרסומים המשלימים לו הם מעטים מדי. לפיכך ממשיכות היחידות לפעול בהתאם להוראות ולהנחיות הרבות הקיימות. נראה שהגיע הזמן, לאחר שבעים שנים של הגנת גבולות, שתיכתב בצה"ל תורת לחימה מלאה לתחום חשוב זה.

³² באותה עת "ענף תורת הלחימה".

³³ העקד עודכן לראשונה בשנת 2012, והוטמעו בו הלקחים שהופקו מ"אירועי הנכבה" ומאירועים נוספים שהתרחשו בקווים הביטחוניים ברמת הגולן, ברצועת עזה ובגבול עם מצרים.

רשימת מקורות

- אג"ם/תוה"ד. המילון למונחי צה"ל. צה"ל: 1998.
- אג"ם/תוה"ד. הפקודה, ההוראה וההנחיה. צה"ל: 1996.
- אג"ם/תוה"ד. עבודת המפקד והמטה. צה"ל: 1993.
- אלשאזאלי, פ' ס' אלדין. חציית התעלה. תל-אביב: מערכות, 1987.
- אמ"ץ/חטיבת התורה וההדרכה. מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים מהותם, ייעודם וארגונם. צה"ל: 2011.
- בנג'ו, יעקב, ודרוק, דותן. "לוחמות וטכניקות מותאמות חזית". מערכות, 477. (אפריל 2018). עמ' 73-70.
- הוראת הפיקוד העליון 20301 - הפיקוד המרחבי. צה"ל.
- המחלקה לתו"ל, למפקדות להדרכה ולבטיחות. תורת הלוגיסטיקה ארעי. צה"ל: 2008.
- המטה הכללי/אגף המבצעים/מחלקת תו"ל ומפקדות. חטיבת - רגלים מוגברת (מהדורה לא מתוקנת). צה"ל: מרץ 1951.
- הרצוג, חיים. מלחמת יום-הדין. ירושלים: עידנים, 1975.
- וינר, ארז. "מי צריך תורה". מערכות, 385 (ספטמבר 2002). עמ' 42-46.
- זיתון, יואב. "עזרה מהאוויר: כך מפעיל צה"ל את הרחפנים". Ynet. באוקטובר 2016. <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4863554,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- טסו, סון. על המלחמה. צה"ל: מערכות, 1988.
- יחזקאלי, יצחק. "שלטון הבירוקרטיה ו'שלטון הנהלים". ייצור ידע: האתר של ד"ר יצחק יחזקאלי. 7 ביוני 2018. <https://tinyurl.com/yahxl2fq> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- לימור, יואב, ועפר שלח. שבויים בלבנון. תל-אביב: משכל, 2007.
- נעמן, ליאור (עורך). "מימון כחלון נכנס ליחידת הרחפנים הגדולה בצה"ל". אתר בלייזר. 13 במאי 2018. <http://www.blazermagazine.co.il/posts-general/46255> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- פישמן, אלכס. "סיוט השייטת, הערפל מתפזר". ידיעות אחרונות. 11 במאי 2017. <https://www.yediot.co.il/articles/0,7340,L-4960794,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- תוה"ד, אגף המבצעים. רמות הלמידה בצה"ל. צה"ל.
- תשובה, אלון. "הכירו את הרחפניסטים החדשים של צה"ל". אתר צה"ל. 21 במרץ 2017. <https://tinyurl.com/yb6jzmkcr> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].