

# חיל התחזוקה משומות ויעדים

הרצאת הרמטכ"ל רביאלוף מודכי גור בפני קציני תחזוקה

אסור שמערך התחזוקה יהווה איזו שהיא מגבלה לחופש הפעולה או לחופש התמרון של צה"ל, כזרועה הצבאית והבטחונית של מדינת ישראל.

• לתחזק את הציווד באותה יעילות שתאפשר הן להשתמש בו ברגע הנכון, והן להביא להכרעת המערכה לטובת צה"ל. אחזקת ציווד צבאי, שונה באופן מהותי מאחזקת ציווד בכל תחום אחר, מכיוון שמטרת הציווד הצבאי היא להיות מנוצל במקום הנכון, בזמן הנכון ובצורה הנכונה. אף-על-פי-כן, הצבא אינו נלחם כל הזמן ולכן חייב הציווד להישמר כשהוא מטופל כהלכה, ומוכן למלחמה בכל עת. על מערך התחזוקה למצוא את האיזון הנכון בין שמירת הציווד במצב של כוננות למלחמה בכל רגע, לבין הרנטביליות של האחזקה, במשמעות הרחבה ביותר של המושג: רכש, ייצור ואחזקה שוטפת. בניגוד לכל גוף אזרחי, שלעיתים קרובות נשקל במושג של רווחיות, הצבא אינו מסוגל להצביע על רווחיות. משום כך קשה גם לקבוע כמה „מרווחים" בצה"ל מאחזקה יעילה ונכונה, אלא על-ידי התוצאה הסופית — נצחונו של הצבא במלחמה. אף-על-פי-כן, מערך התחזוקה צריך להיות מסוגל לעמוד בביקורת של המערכת האזרחית, הרואה את המושג אחזקה במשמעותו הרחבה, ובעיניו של המשק הכלכלי. לכן, המשימה המוטלת על מערך התחזוקה מסובכת עוד יותר, נוכח הצורך לשלב בין צרכיה של המלחמה לבין אמות המידה של ניהול ואחזקה של משק כלכלי.

האחזקה במשמעותה הרחבה ניצבת בפני שתי סכנות, הקשורות האחת בשניה: מחד גיסא, הגדלת ההוצא

צבא הגנה לישראל הוא צבא מודרני, ושאיפתו להיות עוד יותר מודרני. במצבו זה ובשאיפתו זו מהווה התחזוקה מרכיב חיוני, משום שהיא הגורם שחייב לאפשר לצבא חופש תמרון ופעולה מחד גיסא, ולתחזק את הציווד — הן כחלק ממערך הלחימה והן כחלק מהמשק הלאומי — מאידך גיסא. המשימה המוטלת על אנשי התחזוקה של צה"ל היא, איפוא, כפולה:

• לתת תשובה מלאה ומהירה לצרכיו של צה"ל, נוכח העובדה, כי חופש הפעולה והתמרון שלו ותכונותיו האופרטיביים, משתנים בהתאם לשינויים בעוצמת האויבים שמולו, והסכנה שהם מהווים למדינת ישראל. מאז היווסדה, לחמה מדינת ישראל את מלחמותיה לאחר שאולצה לכך, ואפילו כשירתה את היריה הראשונה היה זה בתגובה למצב מדיני-אסטרטגי שנוצר על-ידי הערבים. ישראל לא דגלה ואינה דוגלת בקו פתרון בעיות היסוד שלה על-ידי מלחמה. משום כך גם מערך התחזוקה שלה אינו בנוי על פי תפיסה זו. דוקא על רקע זה, גדולה האחריות המוטלת עליו לתת תשובות מתאימות ליוזמות מלחמיות ערביות העוללות לבוא בפתאומיות רבה. אסור שמערך התחזוקה לא יוכל לתת תשובות כאלה, יהווה גורם מעכב, מפריע או מונע קבלת החלטה אופרטיבית. אין, כמובן, להתעלם ממגבלות אובייקטיביות הטבועות במערך התחזוקה, כפי שמגבלות כאלו קיימות בכל מערך ובכל מערכת נשק. אולם צריך לדעת מראש מה הוא מסוגל לתת, מהן מגבלותיו ויתרוניותיו, ולפיכך גם מה ניתן לדרוש ממנו. ככלל,

• הכשרת אנשים מקצועיים למערך התחזוקה, כאלה המשלבים ניסיון בשדה הקרב עם ידע ארגוני, כספי או משקי ועם ידע מקצועי בתחומי התחזוקה עליהם הם מופקדים.

#### אופטימיזציה של הציוד

מעטות הן המדינות החופשיות לקבוע מהו האופטימום בציוד הלחימה הרצוי להן. למעשה, פרט לשתי המעצמות הגדולות, אין כיום בעולם מדינה היכולה לספק לעצמה את כלל צרכיה בציוד לחימה. ישראל היא מדינה בעלת כושר ייצור צבאי לא מבוטל, אבל רחוק מיכולת לספק את עיקר עוצמת הלחימה הדרושה לה. דברים רבים נעשים בתחום הייצור הצבאי בישראל, אך אין לשנות באשליות: צה"ל נאלץ לרכוש בחו"ל את עיקר עוצמת הלחימה הדרושה לו. משום כך צריך לוודא שהכסף המוקצב לרכוש בחו"ל יוצא לקניית מערכות נשק שיוכלו לשרת את צה"ל בטווח מיידי, אך כאלה שיוכלו לשרתו גם בעתיד. הרכש הצבאי צריך להיות עם מבט של שנים רבות קדימה.

מכיוון שצה"ל רכש גם בעבר את רובו הגדול של הציוד הצבאי בחו"ל, ומכיוון שמקורות הרכש השתנו ומשתנים מבלי שלצה"ל ולמדינת ישראל תהיה שליטה על כך, הגענו למצב שבו יש בצה"ל מגוון של ציוד ממקורות שונים אותו עליו לתחזק, תוך שאיפה מתמדת להקטין את המגוון ולהגיע לסטנדרטיזציה הרבה יותר גדולה של אחזקה. זהו תהליך יקר וממושך מאד, אך הוא מחייב מחשבה מעמיקה.

בתחום זה — אופטימיזציה של הציוד — יש דברים רבים שניתן לעשות במסגרת מערך התחזוקה, בנוסף לאלה שכבר נעשו. וככל שהצבא יגדל, יהיה צורך להגיע לאופטימיזציה עוד יותר גבוהה של מערכות ציוד ונשק, פריסה יותר יעילה, חלוקה יותר זריזה והספקה יותר מסודרת.

#### אופטימיזציה של האחזקה והאספקה

בתחום זה הבעיה הארגונית היא המרכזית, ופתרונות ארגוניים יכולים לתת תשובה שתאפשר השגת האופטימיזציה הרצויה, הן באחזקה והן בהספקה. בתחום האחזקה בנה צה"ל מחסני חירום רבים, וממשיך להשקיע בבניית מחסני חירום חדשים. אף-על-פי-כן קשה לקבוע באופן חד-משמעי שיטת מחסני החירום על-פיה עובד צה"ל, היא אמנם הפיתרון האופטימלי לאחזקה נכונה, הן מבחינת שמירת הציוד והן מבחינת כוח-האדם המושקע. מתעוררת שאלה כלכלית, שמה שיטת מחסני החירום אינה אלא מערכת שעבר עליה הכלה, ואינה הולמת עוד את תקופתנו? יתכן שיש טעם להשקיע יותר מאשר מושקע כיום בתח-מושת, תוך סיכון מחושב שחלק ממנה יתבלה או אפילו לא יפעל כהלכה בשדה הקרב, מאשר להשקיע את הכסף בבניית מחסני חירום. אין תשובות ברורות לשאלות אלו, אך השאלות קיימות ומערך התחזוקה חייב לראותן כגורם מדרבן לחשיבה.

אות על אחזקת הקיים ועל צבירת מלאים של סוגי ציוד ותחמושת מסוגים קיימים עלולה להפוך לבזבז, אם אין עושים אותה בצורה מבוקרת, זאת, מכיוון שאז מושם הדגש על תחום היש, ותחום הרצוי והדרוש לעתיד יוצא מקופח, עד כדי חשש לפגיעה בהמשך ההצטיידות. מאידך גיסא, היסכון יתר שפירושו צמצום ההקצבות לאחזקת הקיים ולצבירת מלאים של סוגי ציוד ותחמושת מסוגים קיימים, עלול לגרום בשעת הצורך למחסור שהשלכותיו חמורות. אחת הבעיות הקשות של מערך התחזוקה בצה"ל היא למצוא את שיל הזהב שימנע הן בזבז והן היסכון יתר. תחום נוסף שבו על אנשי התחזוקה למצוא את האיזון הנכון, הוא האחזקה השוטפת: טיפול מעבר לנדרש ובהשקעה גדולה משמתחייבת מעצם הטיפול מקטין את סך כל הכלים המטופלים, ובסופו של דבר מכשיר פחות כלים למלחמה. עם זאת, אי הקפדה על טיפול נאות בכלים והגדלת פערי הזמן בין טיפול למשנהו, עלולות להיות הרוות אסון ברגע המכריע, כאשר יתברר כי התחמושת אינה יורה, הכלי אינו נוסע והמערכת המלחמתית משותקת.

קשה עוד יותר משימתם של אנשי מערך התחזוקה לשמור על הציוד במצב תקין וכשיר לקרב. לחציהם של מפקדים להשתמש בו לצרכי אימונים והכשרה, הוא לחץ חזק ונמשך. אכן, המפקדים חייבים לדאוג להכשרתם ולאיומנם של חייליהם, ולהחזיר בהם את יכולת השימוש בכלי הנשק ובציוד המסופק להם, ומגמה זו מבלה נשק וציוד ומכלה תחמושת. על אנשי מערך התחזוקה לדעת לרסן דרישות מפקדים, אך מבלי שהדבר יפגע בכושר היחידות. עליהם גם לשמור על רמת תחזוקה שתאפשר המשך ניצולו של הנשק והציוד במצב תקין ולזמן ארוך. ככל שהצבא יותר מודרני והוא מפעיל יותר מערכות נשק, נעשה תפקיד זה של אנשי התחזוקה יותר מסובך. וככל שהמצב המדיני-אסטרטגי יותר רגיש, המשימה יותר קשה. הצלחתו של מערך התחזוקה בתפקידים ומשימות אלה, יעזרו לצה"ל בקביעת העדיפויות בתקציבו, בין השקעה גוברת בשמירת הקיים לבין השקעה בהתעצמות נוספת. סיוע זה יתרום רבות לקביעת אופיו של הציוד הצה"לי שנים רבות קדימה. הטיפול של אנשי התחזוקה בכלל המשימות המוטלות עליהם יוכל להיעשות על הצד הטוב ביותר, אם יושם הדגש הנכון ויוקדף על התמקדות בשלושה מכלולים נושאים:

- אופטימיזציה של הציוד, שפירושה מקסימום אפקט בשדה הקרב עם מינימום של אחזקה וטיפול.
- אופטימיזציה של האחזקה והאספקה, כלומר עוצמת נשק וציוד שיהיו קרובים עד כמה שאפשר לשדה הקרב ופרוסים בנוחיות לצורך המהלכים המשתנים של הקרב. הללו חייבים שיהיו מוגנים היטב, מאוחסנים במינימום טיפול וניתנים לחלוקה במהירות; חייב להיות איזון נכון בין פיתוח, ייצור ורכש, ובין אחסנה ואספקה של הציוד.

בעלי ידע טכני ודמיון אנושי, שיאפשרו להם לקרוא נכונה את התפתחות הצבא, ולהציע כבר היום פתרון נות ארגוניים לצבא של עוד חמש ועשר שנים.

### לקראת העתיד

שנת 1976 בצה"ל היא שנה של אימונים, של הכשרת אנשים ושל ביסוס ידע, במטרה להחדיר את מערכות הנשק ואת תורות הלחימה בחיילים — סדיר ומילר — אים — בצורה הטובה ביותר. בשנה בעלת אופי כזה, טבעי הוא שייפגע, במידת מה, מערך התחזוקה והאחזקה, מכיוון שכלי נשק, ציוד ותחמושת, יבואו לידי שימוש בממדים רבים יותר ושחיקתם תגדל.

גם מבחינתו של חיל התחזוקה, חייבת שנה זו להיות שנה בה יושם דגש על נושאי ההכשרה המקצועית והעמקת הידע, ותהיה התרכזות כוללת בלימוד נושאי האחזקה, בהשתלמויות ובקורסים. בשנתיים האחרות נות השקיע צה"ל הרבה בנושא הטיפול בציוד — וההישגים היו גדולים — אולם אין להסתפק בכך. ככל שהצבא גדל, יש להעמיק עוד יותר את הבסיס המקצועי של אנשי התחזוקה וזו צריכה להיות משימתו של חיל התחזוקה בשנה זו.

לקראת השנים הבאות מוטל על חיל התחזוקה ליצור תשתית של אנשים ושל פריסת תחזוקה, שתאפשר לענות על צרכיו של צה"ל גדול יותר מבחינה כמרתית, ומבוסס על כוחות תמרון רבים יותר מאשר כיום. על מערך התחזוקה לתת לצה"ל, באותם תחומים שהוא מופקד עליהם, יכולת תמרון אופטימלית, בין הגנה ובין מתקפה, הן בחזית המזרחית והן בחזית המערבית, ובשעת הצורך בשתייהן יחד. עליו לאפשר לצה"ל להיות מסוגל להעביר מאמצי הכרעה בהתאם לצרכיו האופרטיביים. אך יותר מכל, על חיל התחזוקה לבנות מערך כזה, שיאפשר לצה"ל לסיים מלחמה אפשרית במצב שבו לאויב לא תהיה יכולת לאיים בחידושה מייד עם סיומה, ושיימנע הצורך לחזור על מה שאירע במלחמת יום הכיפורים, כשצה"ל נאלץ לבקש הספקת חירום ולסמוך על רכבת אווירית. כל מלחמה עתידית חייבת, מבחינת צה"ל, להסתיים במצב אסטרטגי-מדיני חיובי, ועם ציוד, שמערך התחזוקה דאג לכך שיהיה בכשירות מלאה לפעולה, למקרה שיווצר צורך להמשיך במלחמה, או לחדשה באופן מיידי.

מול האסטרטגיה הערבית, אסטרטגיה של מלחמה מתמשכת, צריך צה"ל לבנות נפש חזקה שיכולה לעמוד במבחנים, מוטיבציה עמוקה והזדהות מלאה, ולצידן — כמויות ציוד שאיתן אפשר יהיה לצאת למלחמה ולנצח בה. בתחום ההצטיידות והאחזקה יש לפעול מתוך חזון ודמיון, ובמאמץ שילך ויגבר. ככל שצה"ל הולך וגדל, וככל שהוא הופך לצבא מתוחכם יותר, יש צורך בפתרונות יותר מתוחכמים לאחזקתו. עלינו להיות מסוגלים לצל את הפוטנציאל הטמון באנשי התחזוקה, ובדרך זו נוכל להתגבר על הבעיות שיעמדו בפנינו בשנים הבאות.

בתחום ההספקה קיימת בעיה מרכזית, והיא שאלת הפריסה המשפיעה על מהירות ההספקה בפרט, ועל היכולת להגיע אל הקוים הקדמיים בכלל. נוכח פריסתו של צה"ל בשטחים נרחבים, נוצרו צרכים אופרטיביים לקדם מחסני חירום קרוב ככל האפשר אל עוצבות לוחמות. הדבר עורר את בעיית מיגונם של המחסנים, אולם אין ביטחון שבתחום זה צה"ל הגיע לאופטימיזציה מלאה. תחום אחר של הספקה החייב עדיין להגיע לאופטימיזציה מלאה, הוא פינוי ציוד פגוע משדה הקרב, והחזרתו במהירות המירבית לכוחות הלוחמים כשהוא מתוקן. אילו הגענו לשיא היעילות בכושר החילוץ, ההובלה, התיקון וההחזרה לכשירות של כלי נשק פגועים, היינו יכולים אולי לקנות פחות מערכות נשק, ואת הכסף שנחסך יכולנו להשקיע בפיתוחן ובשיפורן של מערכות נשק קיימות. מצב כזה יוכל להביא להקטנת הסיכון להיפגעותן של מערכות נשק בשדה הקרב, ובמקרה שחלק מהן ייפגע, יוכל מערך התחזוקה להחזיר אותן לכשירות במהירות וביעילות. יתר על כן, ככל שיקטן מספר כלי הנשק המחייבים אחסנה במחסני חירום, ובמקום זאת תשפר תפר איכותם של הכלים הקיימים, יפחתו גם הוצאות האחזקה, האחסנה והטיפול, וייחסכו סכומי כסף גדולים.

לתחום ההספקה והפינוי שייך המכלול הגדול של טיפול בחיילים עצמם. הספקת מזון וביגוד ללוחמים ופינוי רפואי והובלה אל שדה הקרב וממנו. בתחומים אלה — שבהם מעורבים ישירות בני אדם — השגת האופטימום הינה חובה בלתי ניתנת לערעור.

### הכשרת מערך תחזוקה

בעיית הבעיות של תחזוקה טובה, אופטימלית ויעילה, היא מיהם האנשים העוסקים בנושא זה. צה"ל, כצבא מסתער, חייב להגיע למצב שבו קצין התחזוקה הינו קצין מסתער, שבמסגרת התפקידים שמילא, הוא עבר יחידות שדה, והוא בקי לפני ולפנים בצרכיהן, בתחששותיהן, בדאגותיהן, בפחדיהן, בלבטיהן ובסולם הקדימויות שלהן. הוא צריך להיות בעל ניסיון מצטבר של כל הרמות שעבר, ויחד עם זאת לקבל ידע תיאורטי-מקצועי, ארגוני, כלכלי וכספי, בנושאי טיפול בציוד ושמירתו.

בצה"ל קיימים הן הניסיון והן הידע המקצועי, המאפשרים לתת לאנשים במערך התחזוקה את מיטב ההכשרה. יתכן כי הכשרה זו צריכה להינתן לאנשים הנכונים עוד לפני התגייסותם לצבא, ובכל מקרה מהרגע שבו הם מצטרפים לצה"ל, ותוך כדי שירותם הצבאי. חיל התחזוקה חייב להכשיר את אנשיו, הן לתפקידים שנדרש בהם ידע תיאורטי-מקצועי, והן לתפקידי שדה. עליו לדעת להציב את האנשים הנכונים לכל אחד מהתחומים האלה, באופן שצה"ל יוכל להפיק מהם את מירב התועלת, הן בעבודתם היומירית, והן בכושרם לתת פתרונות אופטימליים לבעיות התחזוקה השונות. על אנשי מערך התחזוקה להיות