

בדק בית בטייה

אלוף אברהם רותם

אדם אחד נטע לו כרם ענבים. והיה הכרם בבת עינו, וכל אהבתו ושמחתו בחיים נתונות לו. ובאו רוחות רעות ואיימו להרוס את הכרם ולהחריבו, ודבר אין לו שיעמוד לעזרתו. החל טורח ברוח החזקה ומקים גדר מגן. והיה נועץ עמודים בקרקע, ומחבר לוחות לגדר, ותוקע ווים ומלקט כל חומר בנמצא לבניית הגדר. ובחרדתו לכרמו נחפז מאוד. והיה רואה עמוד שאינו שלם ומשאירו בשורה, מוצא רווח בין הלוחות ומותירו, מבחין בו עקום ולא מיישרו, כי מיהר מאוד להציל את כרמו מהרוחות. והיה הולך ומנחם ומעודד עצמו: רק אשלים את הגדר, רק אתן מחסה לכרם ואחזור ואתקן גדר זאת לתפארת. לבסוף כלה כל חומר בחצרו, והשלים את מלאכתו, וכלו כוחותיו ופנה לבחון את הגדר שעשה, והנה רבות בה מאוד הפרצות, והיא מעוקמת, ובה עמודים סדוקים וקשירתה רופפת. ואין בידו לא חומר ולא לוחות ולא וו ולא מסמר לתקנה ולחזקה. ושוב באו רוחות רעות לכרם והאיש חרד מאוד לכרמו, וגדרתו רופפת... כבר שנים שאנחנו עוסקים, בחרדתנו המוצדקת, בבניית יותר ויותר כוח. בלהיטות מוצדקת אנו מלקטים כל שיר של אפשרות לנצלה, טורחים למצות כל פוטנציאל במירבו, ובמסירות אין קץ מקדישים עצמנו לבניית כוח גדול ש"יעצור את הרוחות" בכל מקום כשתבואנה. ואם אנחנו מגלים סדקים במרוצה הזאת, כאשר אנו רואים את הפערים, מנחמים עצמנו ומעודדים כי נחזור ונטפל באלה כשתושלם מלאכת הבניין.

מאמר זה נכתב כדי להזעיק, להתריע ולעורר למעשים שיבטיחו כי אכן כשתסתיים המלאכה, לא נעמוד חסרי אונים מול "גדר רבת פרצות ורופפת", אלא נתייצב מולה כשבידנו החומר, הלבנים והכלים כדי לשפצה, לתקנה ולחזקה שתהיה חומה בצורה.

איכות הלחימה של יחידה הוא נושא שניתן למדוד אותו כמותית במידה רבה למדי של דיוק, בתנאי שמנסים לעשות זאת, ובתנאי שמקדישים לכך את הזמן והמחשבה הדרושים לכך. עצם קיום ניסיון למדוד ערך כזה, או העדרו, יכולים להיות קנה מידה בולט למידת הרצינות והלהיטות הקיימת להתמודד עם הנושא המורכב הזה הגלום במונח איכות מתוך שפע של וריאציות אפשריות, אני בוחר לצורך ענייננו כאן לבטא ערך זה של איכות היחידה בנוסחה כוללת* שתהווה — כך אני מקווה — מכנה משותף. לפי נוסחה זאת, איכות הלחימה של יחידה (Q) היא פונקציה של איכות מערכות הנשק שבידה (W), רמת המפעילים אותם (P), תורת ההפעלה (T) ורמת המפקדים (C). נוכל לאמר: $Q = F(W, P, T, C)$. לקורא הישראלי לא דרוש ניתוח מעמיק נוסף כדי לקבל את הנחות היסוד הבאות:

א. מבחינה כמותית יהיה צה"ל תמיד נחות מיריביו. ב. מרבית מערכות הנשק המתוחכמות שישנן ויהיו בידי צה"ל לא פותחו ולא יפותחו בעתיד בארץ. ג. לאורך השנים — עקב המשאבים העצומים וההשפעה הגדולה בעולם — יוכלו יריבינו לרכוש את מערכות הנשק שיעמדו לרשות צה"ל ובכמות גדולה יותר.

לצבא שיהיה תמיד נחות מבחינה כמותית ובעתיד יקשה עליו ביותר לקיים עדיפות במערכות נשק מודרניות, אני מציע להוסיף מקדם ספציפי (n) כדי לבטא את יחסינו לקשרים הרצויים בין המשתנים כך: $Q = W + P^n + T^n + C^n$. הווה אומר שאיכותה היחסית של יחידה תהיה מושפעת יותר משיפור ברמת המפעילים שלה, מתורת ההפעלה שלה ומרמת המפקדים שלה, מאשר משיפור מערכות הנשק שלה.

צריך להיות עיוור ושוטה כדי להתעלם מתרומתן המכרעת של מערכות נשק מודרניות לאיכות היחידה. הרי אין כל ספק בנחיתותה של פלוגת חי"ר רגלית וחסרת נשק נ"ט (החיי"ר) של צה"ל עד מלחמת יום-הכיפורים) לעומת אותה פלוגה כשהיא על נגמ"שים, מושפעת בנשק נ"ט קצר וארוך טווח ובנשק אישי מתקדם. התפיסה הבסיסית שהנוסחה הנ"ל מבטאת אין בה ביטול של מרכיב הנשק באיכות, אלא הבעת אמונה כי המרכיבים המשפיעים יותר על איכות היחידה הם אותם המרכיבים המצויים בידינו ואלה שבידינו לפתח ולשפר. תפיסה זו בעצם מהותה מעבירה את האחריות לאיכות צה"ל בעתיד לידי מפקדיו ומותירה שוליים צרים יותר של השפעה למפתח הנשק האמריקני או האירופי או לכוח הקניה של המשק הישראלי. זוהי תפיסה המחייבת את כולנו לעשות, לפתח, לנקוט עמדה, ולא להיגרר לאשליות או להיות פאסיביים.

מפקדי יחידות מילואים המתבטאים בערגה ובקנאה על רמת האימון הטובה בשירות הסדיר לעומת הנעשה ביחידותיהם, משמשים לא פעם כמקור נחת וסיפוק למפקדים בצבא הרואים בכך אות מובהק לרמת האימון הגבוהה שלנו בשירות סדיר, וסיבה מספקת לחדול מחיפושי דרך והלקאה עצמית ולקבל את הקיים כטוב האפשרי. דרך זאת של השוואה יחסית לעומת רמת אימון נמוכה על-מנת לרוות נחת מרמת אימון בינונית, היא דרך מוטעית. הדרך של צה"ל לרוות נחת ולהשלים עם רמת אימון, צריכה להיות רק זאת הסוגרת עד למינימום את הפער בין האפשרי מבחינת יכולת אנוש, מערכת הנשק, הארגון והטקטיקה, לבין המתבצע במציאות.

* הנוסחה מופיעה במקור במאמרו של גנרל פ. גורמן: Analysis of Weapon and Ammunition.



מערכת הפיתוח בישראל ובצידה טענות למוסדות המפתחים ועוד...

מתבקשת השאלה הקשה האם באמת איכותו של צה"ל בעתיד תהיה כולה רק תוצאת "היתרון הגנטי" שיש למי שנולד בפתח-תקוה על זה שנולד באלכסנדריה? האם תהיה כולה רק פרי המסקנה והמגוונות שאנחנו מעטים, לכן יותר טובים? האם תהיה מותנית רק בבית-הספר הישראלי או במפתח הנשק האמריקני? או האם באמת כדי להשיג איכות גבוהה, יהיה עלינו לערוך סלקציה מחודשת ולצמצם באורח דרסטי את היקף הצבא? להערכתך, התשובה לכל אלה היא שלילית נחרצת. בדינו לשפר באופן משמעותי את חומר הגלם המצוין הניתן לנו גם כפי שהוא. בדינו לשפר במידה בולטת את איכותה של כל הכמות שהקימונו ולעשותה כמות איכותית. לשם כך עלינו להשתחרר ממגבלות חשיבה אליהן הורגלנו, לשנות מסורת הכשרה כובלת, לחדול מלהשליך יתבנו על אחרים שאינם בשליטתנו ולהפנות את כל מרצנו האינטלקטואלי ויכולתנו התקציבית כדי לתת תשובה לשאלה מה נוכל אנחנו לעשות! לא להציע, לא להמליץ, ולא ללחוץ — אלא לעשות, ולבד.

מערכות הנשק שאנו רוכשים הן תוצאה של מיצוי מירב הידע, הניסיון, התקציב והקשרים הכוללים שלנו. גם כאשר מערכות כאלה נרכשות על-פי המלצת הצבא, אפשר לראותן כביטוי מירבי ליכולת הלאומית של ישראל בתחומים הנ"ל. ההחל-טות בדבר רכישת מערכות נשק היו תמיד נחלתם של קצינים מעטים, יחסית, וברמות פיקוד ועבודת מטה הגבוהות ביותר. ההשפעה של מירב הקצינים על החלטות אלו היא שולית. מאחר שענייננו כאן להצביע על אפשרויות עשיה לתשתית רחבה של מפקדים, לא נעסוק בנושא זה כלל. פיתוח מערכות נשק חדשות אצלנו ודאי שיהא גורם מכובד ביותר באיכות הצבא בעתיד וראוי שיוקדש לו הרבה מאמץ, אולם אינו בתחום הדיון שלנו.

מעטים הצבאות בהם הדינמיקה של עשייה תורתית — בתחום החשיבה, המסקנה וגיבוש התורה לביצוע — שומרת משך שנים על אינטנסיביות גבוהה כל-כך כמו בצה"ל, ואכן רבים מהמבקרים כאן מתקנאים בהישג זה ובקצב זה של יישום עובדות למסקנות תורתיות. החולשה, "המסורתית" של צה"ל ביכולתו להפוך פעילות זאת לתורה שבכתב, אינה צריכה להטעות באשר לפעילות עצמה. הדרך בה מתבצע תהליך תורתי זה (איסוף ידיעות, דיונים, ניסויים, תרגילים, לקחים וסיכומים) נראית לי כדרך הנכונה האפשרית. ואף כי אינה מושלמת ודאי ניתן לשפר בה לא מעט, אני מתקשה לראות דרך מהפכנית או חדשה שתשנה באורח משמעי את העיסוק התורתי שלנו. לפיכך לא נשלב בדיון כאן נושא תורת ההפעלה ונקבלו כנתון קבוע המבטא את מירב המחשבה האפשרית שלנו ואת נסיונו.

אציע להלן כתכנית כוללת, בתחומי המפעיל והמפקד, את הדרכים הבאות לשיפור איכות הצבא בשנים הקרובות:

- א. בניית מערכת כוללת למידע והיוון חוזר.
- ב. מיון מתוכם.
- ג. אימון מחזורי בתדירות גבוהה.
- ד. תכנית מחייבת לכשירות קרבית.
- ה. שינוי מגמה ודגש בהכשרת מפקדים.



נביא שתי דוגמאות:

א. למערכת הירי בטנק — התותח, מערכות בקרת האש, אמצעי התצפית — כושר טכני מסוים המאפשר הישגים גבוהים יותר בטווח קצר, ההולכים ופוחתים עם גדול הטווח. המדד להישגי תותחן לא צריך להיות בהשוואה להישגי חבריו בפלוגה, אלא מדד שיראה באיזה מידה הוא מתקרב בביצועיו לתחום האפשרי, או מדד שיציין מה הפער בין ביצועיו לבין האפשרי.

ב. פלוגת חי"ר המבצעת פשיטה מוטסת בשטח קשה, יכולה לבצע ההטסות ומסע ההתקרבות בזמן מסוים, ולקראת מגע לגלות רמת כשירות מסוימת (פגיעה במטרות, מהירות ביצוע, ציות לטכניקות קרביות וכד'). המדד של הפלוגה באימונים אינו יכול להיות באיזה מידה יש פלוגות המבצעות זאת גרוע ממנה, אלא מדד שיבטא מה הפער בין האפשרי לבין הביצוע בשטח.

מאחר שלעיתים קרובות נשאלתי כיצד בדעתי למדוד את האפשרי, אומר כי ניתן למדוד ערכים אלה כיום במידה רבה מאוד של דיוק בעבודה ממושכת של ניסויים מדויקים. אך לצורך ענייננו אקבל כמספיק לחלוטין את התוצאה הטובה ביותר שהשיג תותחן בצה"ל כערך של האפשרי בתותחנות טנקים, ואת התוצאה הטובה ביותר של פלוגת חי"ר בפשיטה כערך של האפשרי לפלוגות חי"ר בפשיטה. לשגיאות ול-פגמים שיוותרו במערכת ההערכה שלנו לאחר מכן, נוכל להתניחם כאל דבר שולי.

רק מיעוט מתוכנו, הקצינים, תורם לדיון בנושא האיכות משהו מעבר למאמץ השכלי המינימלי הנדרש כדי לחזור על סממאות התעמולה הנדושות והמוכרות בנושא. הרוב הגדול מצטרף — לעיתים מבלי דעת — להיקש ה"הגיגני" והנחות של "איכות מול כמות", ולפיכך למסקנה, "להם הכמות לנו האיכות" בלא לטרוח כלל לבחון את הנושא לאשורו. בודדים טרחו משך השנים לנסח כיווני פעולה ממשיים. אך גם אלה לוקים לעיתים בסימן בולט של העדר ריאליות אופרטיבית. כי מהי המלצה לסלקציה קפדנית וויתור מאסיבי על חלקים מהפוטנציאל הניתן לצבא חובה המגייס, "הכל" — אם לא תלישות מהמציאות?

מה הטעם בהאדרת האיכות וזלזול בכמות בלא האומץ הדרוש לתבוע הקטנה בהיקפו של הצבא? יש בינינו לא מעטים החשים בצורך לעסוק בנושא האיכות, המפנים באורח מזור (אך מובן) את כל מרצם להמלצות והצעות בתחומים בהם אין להם כל תרומה או השפעה. כמו הצעה לשיפור החינוך בישראל ובצידה טענות למשרד החינוך, או הצעה לשיפור

לכל מערכת יצרנית גדולה ומודרנית דרושה מערכת בקרה על תהליכי הייצור וביקורת על המוצר המוגמר, כתנאי ראשון ויסודי לשיפור ולשמירה על איכות המוצרים. מערכות בקרה כאלה תפקידן אינו מצמצם בגילוי מוצרים שלא עלו יפה ומניעת הפצתם, אלא בעיקר אבחון נקודות התורפה בתהליך הייצור ודיווח על כך תוך כדי התהליך, כדי להספיק להשפיע ולתקן את הדרוש. תהליכי בקרה מודרניים אינם מוגבלים לחצר המפעל, והם כוללים בחינה חוזרת מתמדת בשטח של מידת התאמתם של המוצרים לתנאים ולדרישות החדשות בשוק.

צה"ל הוא, בעצם, מערכת מודרנית גדולה המייצרת מחומר גלם משובח של בני ישראלים מוצר שהוא חייל יעיל, בריא, מיומן בהפעלת מערכות נשק, נכון ומוכן לקרב. למערכת הגדולה הזאת אין מערכת בקרה מודרנית המסוגלת לדווח על תהליכי הייצור ועל נקודות התורפה תוך ביצועו, ובדרך כלל כל תת המערכות שבתוכה עוסקות בבקרה בחצר הקטנה והפרטית שלהן, על-פי רוב במוצר המוגמר בלבד.

התנאים הבסיסיים וההכרחיים לשינוי ולתיקון הקיים הם קודם כל לדעת מה עושים, אח"כ לדעת מה התוצאות של מה שעושים ולבסוף להבין נכון את ההקשרים שבין הגעשה לתוצאה. כל אלה — במידה שהם קיימים — חלקיים, איטיים ורחוקים מלהיות מספקים בתרומתם.

מעטים הם המשפטים שאתה שומע בצה"ל כל-כך הרבה פעמים, כמו המשפט „על נתונים לא מתווכחים“. האמנם? בעצם, חלק גדול מאוד מזמן הדיונים שלנו מוקדש לבירור הנתונים. ומה שרע עוד יותר הוא שלא פעם חלק מהנתונים אינו אלא הרגשות, אינטואיציות ופירושים אישיים שאין להם דבר עם המציאות.

העדרה של מערכת בקרה ושיטת היוזן חוזר כוללת ומ-חיבת, מביא לתופעות השליליות האופייניות הבאות:

• שימוש „גמיש“ — ולעיתים „שרירותי“ — בנתונים על-פי צרכי השעה ובלא כל קשר למציאות. למשל, כאשר ממטירים אש וגופרית על תותחנות בחטיבת טנקים ומציינים אותה כ„גרועה ביותר“, למרות שבמוסד המופקד על האיומן רשור מות תוצאות זירי של אותה חטיבה כתוצאות המעולות ביותר שהושגו.

• העדר מודעות לצורך באיתור מדויק יותר של גורמי כיש-לון או הצלחה. נסו לבקש ממ"פ חי"ר ה„מסכם“ מסלול מחלקה שלו במונח „המפורט“, „מסלול גרוע“, שיסביר מה לא היה בסדר במסלול? אני יכול להעיד כי רק לעיתים רחוקות ביותר תמצאו תשובה מספקת שתכלול אבחנה בין המרכיבים של רמת הכושר הגופני, רמת הפעלת הנשק, איכות הפגיעות בטווחים השונים, התפיסה הטקטית, ניהול ובקרת האש, רמת תרגולת הצוות, ועוד. כל אלה הם מרכיבים חשובים שלכל אחד מהם טיפול שונה לשיפורו, והמשותף היחיד לכולם הוא שהציון „מסלול גרוע“ אינו מצביע על אף אחד מהם כסיבה שיש לטפל בה. נסו לבקש ממג"ד טנקים שסיים תרגיל בו אחוז הפגיעות היה נמוך, שיסביר מה לדעתו קרה? בדרך כלל התשובה תהיה כמעט מיד, „תותחנים לא מאומנים“. האמנם? האם מדידת הטווח על-ידי המפקדים היא בסדר? האם כושר אבחנת המפקדים בפגיעות הוא בסדר? האם כושרם לתת תיקון נכון הוא בסדר? האם תיאום המער-

כות טרם הירי בוצע כראוי? האם המטרות בגודל הסביר לטווח הנתון? ועוד מרכיבים שפשוט לא יזכרו כי אינם שגרה במערכת הנתונים.

• העדר מדדים אובייקטיביים להערכה או השוואה. האם באמת יש משהו בינינו היכול להשוות רמת גדוד חי"ר בחי-טיבה מסוימת עם זאת של גדוד צנחנים בחטיבה אחרת? האם יש לנו מדד אובייקטיבי להערכת גדוד טנקים פטון בסיני מול רמת גדוד אחר ברמת הגולן? אם נרצה היום להשוות רמה ולהשקיע יותר בגדודים חלשים במערכת, האם נוכל לאתר אותם?

כל התופעות האלה, עיקר הנזק שהן גורמות למערכת הוא בטשטוש נקודות התורפה והוספת קושי להגדרת העיוותים, ולכן גם להחלטות המתקבלות. כפי שכולנו — גם כל מדריך זוטרי בעל ניסיון — הכרנו בצורך הרב בהיוזן חוזר למתאמן היחיד, לחייל, כדי להעלות את הישגיו ואנו מפתחים במרץ מספר רב של אמצעים כדי לאפשר היוזן כזה (מטרה סופרת, מטרה קופצת, טלביזיה לתותחן טנק ולכיוון טילים וכד'), כך עלינו לפתח במרץ היוזן חוזר מלא למערכת ההכשרה שלנו כולה בכל הרמות.

אכן, תידרש עבודה גדולה. נצטרך להגדיר מטלות וסטנדרטים בדיון ארוך הרבה יותר מהנהוג אצלנו כיום, ולכל המקצועות והנושאים (לגמרי לא יזיק). נצטרך לגייס צוותים אקדמאיים לעזרתנו בבניית המערכת (והם מוכנים לכך). נצטרך לבחון מחדש לא מעט מוסכמות בנושאי הערכה ומתן ציונים (גם זה בפני עצמו רק יועיל). העבודה היא בהישג ידינו, אנחנו יודעים לעשותה. עלינו להתחיל!

מיון מודרני

גם יפי נפש וליברלים קיצוניים מודים היום שבני האדם נולדו שונים במהותם. האופי, הרקע הפסיכולוגי, הרקע החברתי, הכושר הפסיכומטורי, ההשפעות הנצברות מהבית ועוד גורמיים, כל אלה יוצרים מצב בסיסי שבו כל בן-אדם הוא מקרה ספציפי לעצמו. מערכות המיון בעולם — אותן שהן טובות ומתקדמות — אינן מנסות אלא לעשות הקבצה של תכונות הדרושות להן ולחפשן אצל המועמדים בכוח. מערכות המפעילות כוח-אדם אינן נבחנות בכך אם קיימת בהן מערכת מיון, אלא באיזה מידה מערכת המיון רגישה מספיק למילוי משימותיה.

מערכת מיון גסה המסתפקת בהקצות כוללות מאוד — למשל השכלה עממית ובריאות גופנית — תתרום מעט מאוד להקצאת כוח-אדם מתאים למקצועות שההבדל העיקרי ביניהם נבחן בשוני בכישורים הפסיכומטוריים של המפעילים. מערכת מיון טובה תורמת בשני תחומים עיקריים: הראשון, בהפניית אנשים למקצוע התואם את כישוריהם, ולכן מתן סיכוי להישגים גבוהים יותר ולסיפוק רב יותר בעבודה; השני, ביכולת ניבוי של בלתי מתאימים למקצועות מסוימים, ולכן הקטנת משמעות תית של נפל תוך ההכשרה וחסכון עצום בכסף ובזמן למערכת כולה.

מערכת המיון בצה"ל היא מתקדמת למדי, אך גסה לעומת צרכי המערכת. בעוד שמרבית המקצועות הצבאיים בהפעלת מערכות נשק דורשים חיילים בעלי מרכיבים פסיכומטוריים ספציפיים, הרי מערכת המיון שלנו אינה בודקת נושא זה כלל

(פרט למקצועות עילית ספורים כמו טייסים). מספר הנפלים הרב מאוד בתהליך ההכשרה, כמות האמצעים העצומה היוצרת לטמיון, בזבוז הזמן היקר מאוד ובעיקר ההסתגלות לרמה סטנדרטית נמוכה, כל אלה יכולים להשתנות ולהשתפר אם נמצא את הדרך למיון טוב יותר. נסיונות השנה האחרונה בכיוון זה מוכיחים כי הדבר בידינו והוא אפשרי ממש.

אכן, גם כאן תידרש הרבה עבודה והדרך אינה סלולה. נצטרך לערוך ניתוח עיסוקים מלא ומקצועי של המקצועות בהם נבחר (ושוב, גם זה בפני עצמו יהיה לעזר רב בהכנה נכונה של הקורסים שלנו). נצטרך לאתר את הכשרים הפסיכומטוריים והאחרים שיש להם מתאם גבוה עם כל מקצוע ומקצוע (וזה כאמור אפשרי ומנוסה), נצטרך לפתח שיטות אבחון של כשרים אלה אצל המועמדים (גם בכך צעדנו כבר הרבה קדימה), ונהיה חייבים לבנות קבוצות של כשרים מול מקצועות ספציפיים.

בצד יכולת ניבוי גבוהה יחסית והפניה יעילה של חיילים למקום הנכון, קיים סיכוי גבוה שנלמד לפתח דרכים לחיזוק כשרים מסוימים הדרושים למקצוע ספציפי, ובכך להעלות באורח משמעותי את ההישגים המוכרים לנו כיום. איננו עוסקים במדע בדיוני. בעולם התעשייתי ממיינים מזה שנים על-פי שיטה קרובה מאוד להצעה הזאת. ניסוי היתכנות בתנאים שלנו מצדיק את ההמשך. עלינו להיכנס לכך באמונה ובסבלנות.

אימון מחזורי בתדירות גבוהה

מיומנויות טכניות מקצועיות צבאיות הן מיומנויות שכדי לשמור על רמתן חייבים לחזור ולתרגלן שוב ושוב. העדר תרגול נשנה מביא את רמת הביצוע במיומנויות אלו — כל אחת בהתאם לזמן הספציפי התואם לה — עד לרמת אפס. בצבאות זרים נדרשים טילני ב"ט לאימון ריענון במרווחים של שבועות ספורים. בהעדר ריענון כזה, ההערכה היא שכשירותם יורדת עד לאבדן ההסמכה כטילן תוך תקופה מזגבלת מאוד. מפקד טנק שאינו מתרגל מדידת טווח במד-הטווח הקיים, יאבד את כושרו ורמת דיוקו תיפגע בעשרות אחוזים תוך תקופה קצרה. רמתם של מפעילי נק"ל בחי"ר/חרמ"ש/הנדסה יורדת באורח תלול תוך שבועות כשאינם חוזרים ומתרגלים הפעלת נשק וקליעה במטרות. בכל המקרים הללו ובהרבה נוספים שלא פורטו, יכול חייל שהיתה לו מיומנות ברמה טובה, לחזור אליה תוך תקופת אימון קצרה. הבעיה העיקרית היא כמה מחיילינו ייתפסו במלחמה כשהם ברמתם הנמוכה ביותר ויצטרכו לחזור לרמתם תוך כדי הקרב, קרי להשיג במגעים הראשונים במלחמה תוצאות נמוכות מאוד תוך סיכון גבוה לעצמם ולחידתם. הדרך היחידה למנוע ירידת רמה כזאת ועוד להעלות אותה, היא לבצע אימון מחזורי כל תקופת זמן קצרה ולא להסתפק באימון חד-שנתי בו תמיד מתחילים ברמה נמוכה כל-כך שלא מגיעים אלא לממוצע בינוני מאוד.

בהעדר יכולת לאומית לקרוא לאנשי מילואים לתקופת אימון ללא הגבלה, בהעדר תקציב לניצול אלפי שעות מנוע נוספות ובהעדר מקום בו מתאפשר ירי פגזים בקרבת מגורי החיילים, התשובה היחידה האפשרית היא אימון באמצעי סימולציה במרכזי אימון אזוריים. אמצעי הסימולציה הקיימים כבר כיום — בידינו או בעולם — או הנמצאים בתהליך פיתוח

מתקדם מאוד, מאפשרים אימון מלא במרבית המקצועות הדרושים לחיילינו ביחידות הקרביות. חייל או מפקד בכל אחד מהמקצועות האלה יוכל לבוא למרכז אימון הנמצא בעירו או בעיר הסמוכה ותוך 2—3 שעות אחרי שעות העבודה (בלא גיוס למילואים) לתרגל עצמו בנשקו האישי ובמקצועו הספציפי ברמה מתקדמת, לעבור בוחן רמה ולהישלח הביתה עם תור לפעם הבאה.

מרכזים אלה יוכלו לשמש תחנות עדכון לנושאים חדשים תוך שימוש באמצעי הדרכה חדשים שיביטחו קליטה תוך מינימום זמן. כמו-כן יוכלו מרכזים אלה לשמש אלטרנטיבות אימון לתקופות בטלה מאונס בשירות סדיר ומילואים הנכפות עלינו כתוצאה מאילוצים שונים. מה שנדרש הוא אכן לא מעט. נצטרך להשקיע בהקמת המתקנים וברכישת הסימולטורים, נצטרך לקיים מערכת בחינות וסטנדרטים לבחינה שיותאמו למקומות אלה בכל המקצועות. נצטרך לתחזק אותם באנשים, אבל ההשקעה תתן פירות, ולא רק בשמירת הרמה של אנשי המילואים, אלא גם במתן אפשרות לצאת למרחב באימון השנתי ולהשתחרר מהצורך להתמודד מדי שנה עם הנושאים היסודיים ביותר באימון כזה. זמן זה יוכל להיות מוקדש לאימון מתקדם וללימוד נושאים חדשים.

פיתוח כושר קרבי

אחד המבחנים המקובלים ביותר למדוד רמת אינטליגנציה היא ביכולתו של הנבחן להסיק ממקרה יחיד/פרטי למקרים אחרים. לכן, נבצר ממני להבין מדוע כולנו — אינטליגנטים מאוד כידוע — מסוגלים להתעלם לחלוטין מתופעות הקשורות בכושר הקרבי. אינני מכיר אף אחד מאתנו שיכולתו לבצע דברים משתפרת כשהדופק שלו „מריבץ“ 150 פעימות בדקה, ולא חשוב אם מדובר בקליעה למטרה, בכיוון של טיל או במתן פיתרון טקטי. אהיה מופתע מאוד לגלות שיש בינינו כאלה שכישוריהם משתפרים כשהם חשים בחילה ומרגישים רע. רק בודדים מאתנו המפקדים — יחיד סגולה באמת — אינם יכולים להיזכר בשמץ בושה בשיקוליהם בעבר באותם מקרים של עייפות קיצונית שעברו עליהם בתרגילים או גם במלחמות. משום מה איננו משליכים עניין זה על חיילינו ומפקדינו הצעירים. נסיון השנה האחרונה — בקורסי כשירות קרבית ובאליפויות צה"ל השונות — מוכיח לנו כי רבים רבים ממפקדינו הזוטרים (מ"מ, מ"פ, מג"ד) אכן יגיעו לקרב המגע ולמבחן העליון של קרב פנים-אל-פנים כשליבם פועם בקצב 150 פעימות בדקה, והם אכן יחושו ברע לאחר ההסתערות על היעד ויחלו בלחימה עצמה תוך הרגשת בחילה גופנית. חלק לא מבוטל מהם יהיה עייף מאוד.

עירנות, ריכוז, כוח, סיבולת גופנית ועוד, הם לא רק עניינם של חיילי חי"ר, הנדסה וחרמ"ש — אלא גם של טנקיסטים ושל תותחנים. טען-קשר בטנק טוען במסלול 3—4 פגזים וחסל בתרגיל אש אינטנסיבי יטען כ-10—15 פגזים במשך כחצי שעה. במלחמה עלול אותו טען להידרש לטעון 30—40 פגזים ברציפות ובקצב מסחרר. האם יהיה לו כוח, או האם יהפוך לגורם מעכב וקריטי בצוות הטנק? מגיש פגזים בצוות תומ"ת מגיש בתרגיל אש 10—12 פגזים, לעיתים במשך שעות. במלחמה עלול אותו מגיש להידרש להגיש עשרות רבות של פגזים בקצב רצחני, ולעיתים להרים טונות רבות

במשך יום אחד. האם יוכל? לפחות בניסויים הובהר כי קיים ספק. כושר ריכוז, כושר זיכרון, מהירות תגובה, קואורדינציה ועוד, הן תכונות נחוצות מאוד היום וניתנות לשיפור והעשרה בתנאי שעוסקים בכך. האם אנחנו רשאים לוותר על כך?

נסיון השנים מראה כי בנושא כשירות קרבית, אינך יכול לבנות על מערכת וולונטרית. כאן צריכים לתת פקודות והוראות מחייבות. הדרך להשיג תוצאות היא לשלב נרשא הכשירות הקרבית כתנאי מחייב בכל רמות הפיקוד וכקריטריון לקידום בתפקיד ובדרגה. רק חבר קצינים החייב להתמודד בעצמו — כל שנה או פחות מכך — במבחן כשירות מחייב, יוכל לקיים רמת כשירות קרבית גבוהה ביחידות. נצטרך להקים צוותים לחיבור תכניות העשרה מיוחדות ול- איתור הכישורים הדרושים להעשרה במקצועות השונים. אנחנו יודעים איך לעשות זאת.

קיימת התקווה כי קצונה סדירה בעלת כושר קרבי גבוה שתהווה הוכחה בולטת לעדיפות והישגים, תמריץ גם את קצונות המילואים לשפר את כושרה שלה.

איזון מגמות ודגשים בתכנית הכשרת המפקדים

המפקדים היו בעבר — ובוודאי יהיו גם בעתיד — הגורם הראשון במעלה בקביעת רמת איכותן של היחידות בקרב. אולם בעוד איכותם של החיילים נקבעת באורח כמעט בלעדי ע"י מידת המיומנות המקצועית הטכנית שרכשו, איכותם של המפקדים מורכבת הרבה יותר ומושפעת מגורמים נוספים. כל תכנית הכשרת מפקדים שתכליתה רמת איכות גבוהה, חייבת לכלול את האלמנטים הבאים:

- ברירת כשרונות מוצלחת שתבטיח כי החיילים בעלי הנתונים הטבעיים הטובים ביותר יופנו לתפקידי פיקוד.
- תכנית הכשרה במיומנויות מקצועיות טכניות שתבטיח ידיעה מקצועית ספציפית בהפעלת מערכות נשק, בקיאות בטכניקות שליטה ומנהיגות, שליטה בתרגולות וטכניקות קרביות וכד'.
- מסלול הקניית כושר התמצאות, הערכה ותגובה שיקנה כושר להתמצא בשדה הקרב, להעריך ולנבא את פעולות האויב ולהגיב מהר ונכון למצבים משתנים.
- פיתוח השכלה צבאית שתאפשר התמודדות אינטלקטואלית עם תורות לחימה שונות וזרות, שתרחיב ידע על האויב, שתבטיח לימוד נסיון העבר, שתפתח אנשים לכיווני חשיבה שונים ושתקנה השכלה בנושאי מנהל, התנהגות ועוד.

חלקם של גורמים אלה בבניית איכות הפיקוד שונה ברמות הפיקוד השונות. מפקד אוגדה צריך להיות הרבה יותר חזק ביכולתו להתמצא, להעריך ולהגיב, לעומת יכולתו להפעיל טנק. הרבה יותר חשוב שלאורך תהיה השכלה צבאית מאשר בקיאות בהפעלת מערכות נשק וכד'. אולם ככלל, גורמים אלה כולם צריך שיהיו במפקדים בכל הרמות.

מערכת ברירת הכשרונות הקיימת — ובעיקר עומק הניצול של כל הפוטנציאל — אינה מותירה אפשרות של ממש שהמערכת תפסח על כשרונות אמיתיים. הבעיה הקשה יותר היא הישארותם של כשרונות אלה אתנו לתקופה ממושכת, בעיה גדולה שלא נדון בה כאן.

שלושת הגורמים האחרים אכן מצויים במסלולי הקידום שלנו

למפקדים, אך נקודת התורפה בתהליך היא שהפרופורציה ביניהם היא בלתי מאוזנת. בעוד אנו מקדישים מרץ רב, זמן, אמצעים ומחשבה להכשרת מפקדינו במיומנויות מקצועיות טכניות, אנו עושים הרבה פחות מכך כדי להתמודד עם הכשרתם להתמצאות, הערכה ותגובה, ולמעשה עושים מעט מאוד לפיתוח השכלתם הצבאית.

שיפור תהליך הקניית מיומנויות מקצועיות — כפי שהצענו קודם — עוד יכול להביא לנטיה גוברת בתחום זה שהוא קל יותר להקניה ונות בהרבה להבחין בהעדרו. מי שרוצה למנוע מצב בו הגורמים האחרים יהפכו קריטיים במידה כזאת שיעכבו את ההתקדמות לרמות איכות טובות יותר, חייב לרכז מאמציו בשיפור שני נושאים אלה שהם חלשים יותר בתהליך ההכשרה.

תרגולי האש שלנו הם מן המתקדמים בעולם, ומהווים מקור מכובד לגאווה על רמת האימונים שלנו. ואכן, הם מהווים נקודת שיא בהכשרתם של החיילים והמפקדים הדורשת מהם מיצוי כל יכולתם המקצועית ושליטתם בטכניקות ובתרגולות שלמדו. אלא שחובה עלינו להכיר מה אינם נותנים, למה אינם מאמנים ומה אינם בוחנים.

תרגולי האש במלואם הם בתחום רכישת מיומנויות מקצועיות טכניות בלבד. המפקדים אינם נדרשים בתרגילים אלה להתמצא, להעריך ולהגיב, אלא להריץ תכנית, לתאם אש, לשמור על כללי ביטחון, לפקח על תרגולות קבועות וכד'. אין כל התמודדות שכלית עם יריב שגם הוא חושב, גם הוא מעריך וגם הוא מגיב. „האויב“ הוא נוח, סטטי, צייתן ומבצע בדיוק מה שמשרת את תכנית המתורגל. אין אבידות, אין „קנסות“ על שטויות. שדה הקרב אינו „מעניש“ על שגיאות. מובטח לך שתצא בשלום מכל מצב אבסורדי, אין כל חשש, כל חרדה, כל מתח — פרט לבעיות של ביטחון באימונים. והרי דברים אלה הם הקובעים במלחמה. ברמה של גדוד, חטיבה ואוגדה קובעים דברים אלה לעיתים קרובות יותר מהגורמים האחרים.

על כל אלה יכול לענות התרגול הדו-צדדי החופשי, או המבוקר. אכן, יש לנו תרגילים דו-צדדיים, אלא שהם קומץ בטל בשישים ואינם מקיפים כלל רמות שונות וסוגי אימון רבים. משך שנים לא התפנינו לכך, משום שלא היה סיכוי לאמצעים שיאפשרו תרגול דו-צדדי חופשי, נוח ונכון מבחינה קרבית. האמצעים המצויים כיום בעולם ואלה שפיתוחם עומד להסתיים, מאפשרים תרגול דו-צדדי חכם ויעיל בכל הרמות, מהחייל הבודד ועד לאוגדה. זהו כיוון איכותי ממדרגה ראשונה שאסור לנו לפגר בו. עלינו לרכוש את האמצעים ולפתחם, להקדיש זמן ומחשבה לחיבור תרגילים וכללי משחק כאלה שיעמידו את התרגול הדו-צדדי שלנו באותו מקום מתקדם, בו מצויים תרגולי האש שלנו. ובעיקר עלינו לוותר על זמן וכמות תרגילים עם אש לטובת התרגול הדו-צדדי. אינני מכיר דרך אחרת לפיתוח התמצאות, הערכה ותגובה. אותם תרגילים בודדים שעשינו, הוכיחו באורח ברור כי דרך זאת יעילה וחשובה מאוד.

בתהליך הקניית המידע וההשכלה הצבאית אצלנו קיים עומס גבוה מאוד בתחילתה של הדרך — עד כדי מחצית זמנו של החייל בקורסים ואף יותר מכך — לעומת דלילות הולכת וגוברת עם התקדמותו של המפקד בצבא. ברמות המג"ד,

המח"ט והאגודתו — אותן רמות בהן ההשכלה הצבאית הופכת יותר ויותר גורם חשוב ודומיננטי — דווקא אז הקניית מידע באורח מסודר היא מינימלית ואינה תופסת אלא אחוז זעיר מהזמן. (בין פו"מ למכללה עוברות 7—8 שנים שבהן מתקיימים קורסים לא יותר מ-3—4 חודשים, ביניהם קורס מג"דים).

אותם המאשרים היוצאים לקורס בחו"ל בתקופה זאת או ללימודים אקדמיים מסודרים, אינם אלא מיעוט יוצא מהכלל המלמד על הכלל. גם אלה, ההשכלה שהם רוכשים אינה מכוונת, ואף כי היא חשובה ומועילה מאוד, היא אינה צבאית ואינה תפורה על-פי צרכינו הספציפיים. אנחנו משאירים את ההשכלה הנוספת לבחירתו, רצונו ונטיותיו האישיות של הקצין, ואיננו מחייבים אותו בשום מבחן שימריץ אותו לרכשה.

כל רופא, או מהנדס או בעל מקצוע דומה, שגמר את קורס הבסיס שלו, יודע שעליו להמשיך ולרכוש השכלה עדכנית, לעקוב אחרי ההתפתחויות במקצועו ולעבור מדי פעם השתלמות על-מנת להישאר מעודכן בחזית המידע במקצועו. אלה מהם שאינם טורחים לעשות זאת, נשארים באורח טבעי מאחור ואינם יכולים לייצג בשום אופן קבוצת איכות גבוהה של מקצועם. קצינינו אינם כך, והתפתחותם איננה מאוזנת. על צה"ל כמוסד להבטיח קיום מערכת מבחנים אישיים שתחייב את הקצין לרכוש השכלה נוספת באורח עצמאי או דרך השתלמויות עונתיות. זוהי מערכת שתבטיח כי בכל תפקיד שיגיע אליו, לא תיפגע איכותו עקב העדר השכלה צבאית באותה רמה שתיראה למעצבי התכנית כרמה הכרחית. התכנית אינה קלה. נילאץ להקים צוות לחיבור מבחנים חיליים למקצוע הספציפי, מבחנים כלליים למקצועות הצבא, ומבחנים נוספים להשכלה כללית. נצטרך לקיים סגלי בחינה והערכה. יהיה דרוש חומר מסודר ללימוד בכתב ומערכת שתפעיל אותו בין הקצינים.

הרווח יהיה כדאי. נוכל להיפטר מ"מפולות" עקב החלפת תפקידים. נבטיח אולי הרגלי קריאה ולימוד עצמי חיוניים והחסרים כל-כך כיום, נתקדם באורח ממשי לקראת הכרה וכבוד למקצוע הצבאי המורכב בנושא לתואר אקדמי, ובעיקר נקנה אותה השכלה חיונית לרמות הפיקוד הצריכות אותה.

מחיר התכנית

הצענו מספר תחומים וכיוונים: מערכת מידע והיוון חוזר מרמת הפרט ועד לקצין חיל ראשי ולמטכ"ל; מיון מתוחכם לניבוי הצלחה וצמצום הנפל, להתאמה משופרת וסטנדרטים גבוהים יותר; מתקני אימון אזוריים ומערכות סימולציה מגוונות לאימון מחזורי בתדירות גבוהה, לשיפור איכות האימון השנתי וכאלטרנטיבה לתקופות בטלה מאונס בסדיר ומילואים; תכנית חובה לכשירות קרבית ובצדה תכניות העשרה למקצועות ספציפיים; מעבר לדגש מוגבר בתרגול דו-צדדי מתוחכם בכל הרמות, והרצת תכנית מבחנים אישיים לקצונה. זה לא מפעל קטן, זה יחייב מערכת מחקר מסודרת, רכש מאסיבי ופיתוח נרחב של אמצעי סימולציה, בינוי של מתקנים בקנה מידה גדול, העסקת צוותי מומחים רבים וב-מקביל, הכשרה והכנה של הקצונה להתמודד ולנצל מערכת כזאת. הגיוני מאוד לשאול האם זה בידינו וכמה זה עולה בכסף ובאנשים? בהערכה פסימית ותוך ראיית ביצוע התכנית

בשלמותה ועל כל מרכיביה — רכש, פיתוח, בינוי והעסקת מומחים — הרי תוך שלוש שנים עשויה התכנית לעלות 2%—3 מתקציב האימונים של צה"ל באותן השנים. אולי ליתר המחשה והתייחסות, מחירה יהיה כ-10%—12 מתקציב הפיתוח המוקדש לאמצעי לחימה חדשים (מו"פ). מסופקני אם יש לנו נושא „רווחי" יותר להשקיע בו בשנים הקרובות. המחיר בכוח-אדם שיידרש לביצוע התכנית נמוך יחסית, משום שבעיקרו יסתייע במערכת האקדמאית של ישראל הצמאה לשיתוף פעולה, ובמוסדות הפיתוח הפנויים במידה רבה לשתף צוותים מכובדים במפעל.

הגורם הקריטי יהיה — אולי כמו בהרבה מקרים אחרים — אנחנו, התודעה שלנו, הנכונות שלנו להתמודד עם שינויים, הזמן שנפנה לשם כך והערך שניתן לכך.

סוף דבר

מי שגר בטירה נאה וגדולה, יודע היטב שעל אף שרבים הם המתקנאים בהוד ובתפארת ובכבוד שבטירתו, בעצם, בצד היתרונות שבה יש גם לא מעט פגמים שרק הוא ובני ביתו מודעים להם וחשים בצורך הדחוף לשנותם ולתקנם. מי שיש לו טירה מפוארת וחזקה אך קר בה ומחניק וציודה מיושן — אינו חייב להרוס את הטירה כדי לחבר חשמל, להתקין מיזוג-אוויר ולציידה בציוד מודרני. להיפך, נכון יעשה אם יתאים את השיפורים למידתה ולאופיה כדי שיוכח בשני העולמות — בהדר הקיים ובנוחות שבחידוש. מי שאכן היתה לו טירה נאה וגדולה ומפוארת ושיפץ אותה, והכניס חשמל והתקין מיזוג-אוויר וציידה היטב — אל יופתע אם איש משכניו והמבקרים אותו לא יחוש בכך. ואל ייפגע אם מול התלהבותו לחידושים שהכניס, ישמע תמיד אומרים: „זאת אותה טירה".

כך אנו בצה"ל: צבא גדול ומפורסם ורבים המהללים אותו והמתקנאים בנו, אך אנו בפנים יודעים היטב על פגמים שיש בנו, שצריך וניתן לשנותם. כל שינוי ושיפור שאנחנו עושים, עלינו להתאימם היטב למידתנו ולאופיינו, שלא נמצא עצמנו „שופכים את המים מהאמבטיה עם התינוק". עלינו לשפר תוך שמירה על כל הטוב, הרב והקיים — שהוא שהביא עד הנה את כל הכבוד וההצלחה. עלינו לדעת שכאשר נגמור לשפר ונרגיש כי „הפכנו עולמות" ושינוי דברים גדולים — רבים רבים מבחוץ יראו אותנו כאותו צה"ל.

יצירת חדש מאין, ראשונות אמיתית — היא פריבילגיה היסטורית נדירה. אינך יכול בכל דור להמציא את החשמל, להגות מערכות נשק כמו מטוס או טנק, או להכריז על מדינה. למרבית הדורות הותירה ההיסטוריה במהלכה את התפקיד הפחות מיוחד, פחות מבריק, פחות חווייתי, לשפר את הקיים. מרבית ההמצאות, הגילויים והחידושים אינם אלא שיפור והתקדמות. המיליונים הרבים בעולם כולו העוסקים בשיפורים והתקדמות, יודעים כמה רחב ועצום הוא כר הפעולה וכמה רב החופש לפעולה שיש בו.

אכן, דרושה מידת צניעות והכרחית מידה של הבנה כדי למצוא סיפוק והצדקה בשיפורים — בעצם שוליים — שהם פרי של מאמץ גדול וממושך. אני תקווה כי נתברך באלה ונמצא את המרץ והכוח הפנימי הדרוש לכך. בעתיד הלא רחוק ייתכן מאוד ששיפורים אלה שנשקד עליהם יהיו את כל שולי היתרון שיעמדו לנו בהתמודדות.