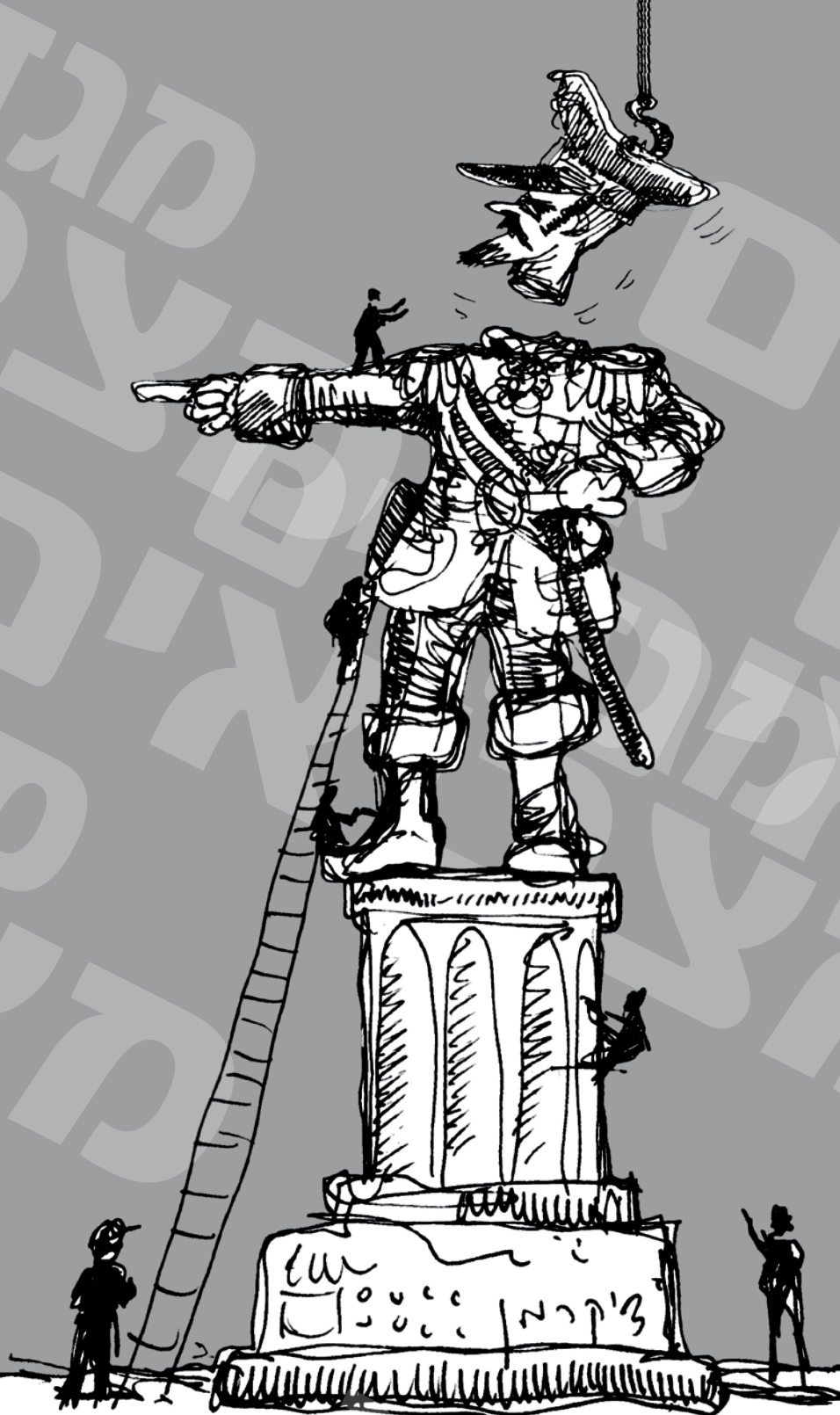




אל"ם עינב שלו

מפקד חטיבת מרכבות האש
ומפקד מרכז האימונים באש במל"י.
בוגר המכללה לביטחון לאומי



איר לזכרים מגדלים מצביאים

**מצביאים מוכשרים הם נכס אסטרטגי
מהמעלה הראשונה. מדינות רבות משקיעות
מאמצים גדולים בהכשרת מצביאיהן, ודווקא בישראל,
שקיומה תלוי במידה רבה באיכות ההנהגה הצבאית שלה, יש ליקויים
רבים בתחום ההכשרה הזה. את הליקויים האלה צריך וניתן לתקן**

מבוא

נושא המצביאות נידון בהרחבה בספרות הצבאית. עם זאת, על אף מרכזיותו של הנושא הזה, חסרה הגדרה רחבה של מיומנויות המצביא כפי שהן מתבטאות הלכה למעשה. מטרת המאמר הזה היא להגדיר את המיומנויות הנדרשות ממצביא בעידן הנוכחי ולבחון את תרומתן של הכשרות הבכירים בצה"ל למיומנויות האלה.

השאלה העומדת במרכז הדיון היא אפוא באיזו מידה מותאמות ההכשרות של הרמות הבכירות בצה"ל לפיתוח המצביאות בקרב המפקדים מדרגת אלוף-משנה.

בשפה הצבאית נוטים להחליף בין המושגים מצביאות ומנהיגות בלי להבחין בהבדלים הדקים שבין שני המושגים האלה. מה בין מנהיגות למצביאות? מצביאות (Generalship) מוגדרת במילון למונחי צה"ל "כישורים טבעיים וכישורים נרכשים של מפקד בכיר, הניכרים בהפעלת כוח במערכה ובקרב ובתחומי האחריות האחרים. שלוש דרישות למצביאות מוצלחת: ידע מקצועי, חוסן מנטלי ומוסרי וכוח רצון. דרישות אלו באות לידי ביטוי בשילוב תחומים אלו: מנהיגות, ניהול ואמנות הפיקוד על ארגונים צבאיים רחבי היקף".¹

מנהיגות (Leadership), לעומת זאת, מוגדרת "תכונות אישיות של המפקד. יכולת וסמכות שמעבר לסמכות הפורמלית לפקד על פקדיו. בעת לחימה המנהיגות ניכרת ברצון לנצח ולעשות הכול לשם כך והיא מספקת תכלית, כיוון ומוטיווציה בקרב. תכונות המנהיגות הן טבעיות מיוסדות ודורשות לימוד וטיפול רבים ומתמידים הן על ידי לימוד עצמי מהניסיון ומלקחי מפקדים אחרים והן

על ידי לימוד המפקד מעצמו, מניסיונו ומפקדיו".²

משתי ההגדרות ניתן לראות שמצביאות היא תובענית יותר ממנהיגות, כיוון שמצביא נדרש להגיע לרמה של אמנות הפיקוד על ארגונים צבאיים רחבי היקף. בספרות מודגש שהמצביא חייב להיות בעל חשיבה מופשטת ואינטלקטואלית הרואה את המערכת בראייה רחבה (מאקרו) ללא צורך להתמקד בפרטים הקטנים (מיקרו) - תפקיד המוטל על המפקדים הזוטרים. זמן התגובה של המצביא ממושך יחסית, ולרוב יעבור זמן רב מרגע קבלת ההחלטה ועד יישומה על ידי הכוחות הטקטיים. זמן התגובה הזה נובע משרשרת פיקוד ארוכה מהמצביא ועד לאחרון הלוחמים. החלטותיו של המצביא, שעשויות לשנות את תוצאות המלחמה, הן כבדות משקל, גם אם אינן מרובות.³

בניגוד למפקד הטקטי, הרואה חלק נרחב משדה הקרב ועל סמך התרשמותו זו נלחם, תמונת המצב של המצביא נבנית מערוצי המטה ואינה בנויה על ראייתו האישית. בשלב התכנון מתמקד המצביא בעיצוב הרעיון המרכזי שיבנה את המערכה כולה. זאת בניגוד למפקד בדרג הטקטי המיישם רעיון מבצעי מקומי להכרעת האויב. עיצוב הרעיון המרכזי של מצביא יהיה מוגדר ומנותח לאו דווקא בכלים צבאיים ובשפה צבאית ופעמים רבות יהיה מכוון לשבור את הגיון הלחימה של יריבו. לעומת זאת המפקד הטקטי מכריע את יריבו באמצעות ניצול נקודות תורפה של האויב בשפה צבאית מוגדרת.

הנחות יסוד בהכשרות בכירים

המאמר הזה מבוסס על עבודה שכתבתי במסגרת המכללה לביטחון לאומי

(מב"ל), ושבעקבותיה גיבשתי חמש הנחות יסוד הנוגעות להכשרת מפקדים לתפקידים בכירים.

1. בתפקידים הבכירים קיימת שונות גבוהה בין תפקיד בכיר אחד למשנהו.

2. מפקדים ומנהלים בכירים הגיעו בדרך כלל לתפקידיהם על בסיס איכויות ייחודיות המבדילות בינם לבין האחרים.

3. הבשלה היא כורח המציאות. המושג הזה מכיל בתוכו את ההבנה שהמעבר לפיקוד בכיר אינו עניין של זמן בלבד, אלא מצריך הבשלת היכולות הקוגניטיביות והבשלת היכולות הנוספות המתפתחות לאורך ההכשרות השונות שעובר האדם.⁴

4. מפקדים ומנהלים בכירים יפגינו נכונות רבה להשתתף בתוכניות פיתוח והכשרה, אם אלה יתבצעו באופן שלא ידגיש את היותם במעמד של תלמידים. מכאן שפעולות להכשרה ולפיתוח של מנהיגים המיועדות למצביאים צריכות לעשות שימוש בתבניות למידה שינצלו את הידע, את הכישורים ואת הניסיון שהם צברו.

5. מספרם של המוכשרים בקורסים הבכירים קטן יותר ממספר הקצינים בהכשרות הזוטרות יותר. מכאן שניתן "לתפור חליפת הכשרה" אישית שתאפשר שיפור משמעותי באיכות ההכשרה. הן במגזר הצבאי והן במגזר האזרחי ישנם מנהלים ומפקדים בכירים המוכשרים תוך שהם ממלאים את תפקידיהם. למנהלים האלה מומלץ לקבל את ההכשרה "תוך כדי תנועה" במנות קטנות כדי שלא ייווצר עליהם עומס.

ישנם ארבעה תחומים שאליהם צריכה לכוון ההכשרת הבכירים:

1. פיתוח היכולות לראייה מערכתית.

2. יצירת חזון ומימושו. לשם כך על הבכירים לפתח את היכולת לבנות תמונה כוללת ולתרגם אותה למשמעויות קונקרטיות.

3. היכולת להתמודד עם מורכבויות קוגניטיביות ורגשיות.

4. פיתוח היכולת ליצור רעיונות חדשים, דהיינו לפתח את היכולת לחשיבה יצירתית וביקורתית.

יש לשים לב לכך שההכשרת הבכירים אינה עוסקת בתרגול טכניקות או בנטיעת אומץ לב. אלה הן תכונות חשובות, אך אם הן לא נרכשו עד אז, אין זה מתפקידה של ההכשרת הבכירים להקנותן.

מבקר המדינה מותח ביקורת חריפה על כך ששיעור גבוה מהקצינים הבכירים אינו עובר את ההכשרות המחייבות



הכשרות הבכירים: תמונת המצב על פי הדו"חות

החלק הזה מסתמך על כמה מקורות מרכזיים. המקור הראשון הוא דו"ח של מבקר המדינה; המקור השני הוא הדו"ח של ועדת וינוגרד שהוקמה כדי לבחון את הכשלים במלחמת לבנון השנייה; המקור השלישי הוא דו"ח של ועדת משנה של ועדת החוץ והביטחון. את הדו"ח חיבר יו"ר ועדת המשנה, ח"כ אפי איתם. המשותף לכל הדו"חות האלה הוא עדכניותם: כולם נכתבו בשנים האחרונות.

מבקר המדינה פותח את הדו"ח שלו על הכשרת הקצונה הבכירה בקביעה שהקצונה בצה"ל היא התשתית שעליה נשענים איכותו וכושרו של הצבא. קצינים בעלי יכולות מנהיגות וניהול, בעלי ניסיון מקצועי וקרבני, בעלי השכלה רחבה ובעלי סולם ערכים איתן הם מכפיל כוח ואחד המרכיבים האיכותיים הקובעים את עוצמתו של הצבא.

את ההפרדה בין הקצונה הבכירה לקצונה הזוטרה עשתה הוועדה בראשותו של אלוף בן ראובן ב-2002. הקצונה הבכירה, כך נכתב, היא הרמה שמפקדת על מסגרות צבאיות גדולות ועל ניהול מערכות. הפיקוד הזה דורש מיומנויות שאינן נקנות רק מכוח הניסיון המבצעי והניהולי, ולכן הקים צה"ל מערכת הכשרה לקצונה הבכירה.⁵

אחד המשתנים המרכזיים בהכשרות הוא אופיו של כוח האדם שנשלח להכשרה. דו"ח מבקר המדינה חושף, למשל, שבמחוזים ל"א ול"ב של המכללה לביטחון לאומי היו רק כ-50% מהמשתתפים בתוכנית "אופק רחוק", דהיינו מועמדים לשירות ממושך בתפקידים בכירים. במחזור ל"ג היה המצב חמור עוד יותר: אז היו קציני "אופק רחוק" כ-28% בלבד מהמשתתפים. אולם הבעיה החמורה יותר היא שבמשך השנים לא ניתנה הכשרה נאותה לקצונות הליבה. כך, למשל, בדצמבר 2005 היו רק ארבעה אלופים מבין 22 האלופים בוגרי מב"ל. מבין 82 הקצינים בדרגת תת-אלוף היו רק 26 בוגרי מב"ל.

משתנה חשוב נוסף בהכשרות הוא התוכן שנלמד. לפי דו"ח מבקר המדינה סובלות הכשרות הבכירים ממחסור בחומר תורתי כתוב. כך, למשל, המכון לחקר תורת המערכה, שפעל במשך 12 שנים, לא הפיק ולו חוברת אחת בסוגיה של תורת המערכה. לא ניתן ללמד מצביאות וחשיבה מערכתית כאשר אין בנמצא ספרות הדרכה רלוונטית.

מבקר המדינה גם מותח ביקורת חריפה על כך ששיעור גבוה מהקצינים הבכירים אינו עובר את ההכשרות המחייבות. המצב המדאיג הזה טומן בחובו סכנה של היעדר שפה מקצועית משותפת וברורה, שהיא הכרחית לבנייתן ולניהולן של המסגרות הגדולות בצה"ל ולפיקוד עליהן בשגרה ובחירום.

המבקר ממליץ על דרכי פעולה שיש לנקוט בעתיד בהכשרת הקצונה הבכירה. בין היתר הוא ממליץ ללמד מצביאות, חשיבה מערכתית וניהול בכיר. המבקר מטיל על שר הביטחון ועל המועצה לביטחון לאומי לבחון את ייעוד המב"ל, את מידת התאמתה להכשרת הקצונה הבכירה וכן את היחס הראוי בין מספר הקצינים הבכירים הלומדים שם לשאר החניכים שלא מהצבא. לאור התכנים האמורים להילמד במב"ל - מדגיש המבקר - יש לבחון גם את קבוצת המדריכים שם, את הכשרתם ואת יכולתם להכשיר את הקצונה הבכירה. לדבריו, המדריכים האלה צריכים לעבור הכשרה שתאפשר להם להכשיר את הבכירים.

אשר ללוחות הזמנים להוצאת הספרות התורתית ממליץ המבקר לקבוע הנחיות מחייבות שיעמידו את הספרות הכרחית לרשות ההכשרות הבכירות. לאחר כתיבת ספרות כזאת יש לבחון אותה ולתקף אותה בתוה"ד, ורק אז יש ללמדה בצורה מסודרת.

את דו"ח וינוגרד פירסמה הוועדה לבדיקת אירועי המלחמה בלבנון ב-2006. בראש הוועדה הציבה הממשלה את השופט אליהו וינוגרד. הדו"ח בוחן נושאים רבים, ובכללם ההכשרת הקצונה הבכירה.

וכך נכתב בדו"ח וינוגרד: "על הצבא לחזק מאוד מערכת הכשרה ממוסדת וקפדנית המקנה את הידע, הכישורים, ההרגלים והתכונות הנדרשים לחיילים ולמפקדים בצה"ל".⁶ מההמלצה הזאת משתמע שהקצונה הבכירה של הצבא אינה עוברת את ההכשרות הראויות. חברי הוועדה כותבים שמצאו חוסר בולט ברמות הגבוהות של צה"ל בחשיבה אסטרטגית - חולשה שהשפיעה ישירות על ניהול המלחמה. החוסר בחשיבה אסטרטגית פגע בגיבושה של תפיסת ההפעלה עוד לפני שנכנס הצבא למלחמה. המלצת חברי הוועדה לאור מלחמת לבנון השנייה היא לחזק את החשיבה האסטרטגית ברמות הגבוהות של צה"ל.



ועדת וינוגרד | הוועדה מדגישה שכשלי עבודת המטה בפיקוד הבכיר היו חמורים

ועדת וינוגרד קובעת שחיוק המקצועיות של הקצונה הבכירה הוא אבן היסוד בהכשרתה, אך מדובר רק בשלב הראשון של ההכשרה. על הקצונה הבכירה ללמוד גם במוסדות שיקנו לה תפיסה רחבה והשכלה אזרחית לצד זו הצבאית. הוועדה מדגישה שאין שום דבר חינוכי וראוי בנטייה האנטי אינטלקטואלית של חלק מהפיקוד הבכיר בצה"ל.⁷ נטייה כזאת אינה מעודדת חשיבת עומק ותפיסה אסטרטגית ההכרחית למצביאים. בהיעדר השכלה שממנה יכולים המצביאים לשאוב רעיונות ופתרונות הם נאלצים לפלס לעצמם דרך מבראשית. הניסיון מלמד שהליכה בנתיב הזה כרוכה בתשלום שכר לימוד. לפעמים מדובר בתשלום כבד מאוד.

אחד הכלים המרכזיים של המצביא הוא המטה העוצבתי. ועדת וינוגרד מדגישה שכשלי עבודת המטה בפיקוד הבכיר היו חמורים. עוד נכתב בדו"ח שתרגילים אינם הדרך היחידה ללימוד עבודת המטה, ועל מצביאי צה"ל ללמוד את עבודת המפקד ואת עבודת המטה העוצבתי באמצעות הכשרה ממוסדת.

ב-3 בינואר 2007 מינה יושב ראש ועדת חוץ וביטחון, ח"כ צחי הנגבי, צוות לבדיקת ההכשרה של הפיקוד הבכיר בצה"ל. בוועדה היו שותפים חברי כנסת אחדים, וליו"ר הוועדה מונה ח"כ אפי איתם. בדו"ח כתב תא"ל (מיל) איתם, בין היתר: "מן המפורסמות היא שאיכותה של מצביאות הייתה תמיד מרכיב מרכזי במיצוי של עוצמה צבאית, והעמדת קבוצת איכות מצביאותית, טיפוחה והכשרתה היו תמיד אבן פינה ואתגר גדול לכל צבא ראוי לשמו".⁸

ועדת איתם הגיעה למסקנה שאחד הגורמים המרכזיים לכישלון במלחמת לבנון השנייה היה השחיקה במערך ההכשרה של הקצונה הבכירה. גם ועדת איתם מציינת בחומרה את חסרונם של התכנים הכתובים - חיסרון שממנו נובע הקושי להנחיל תורה מסודרת. הוועדה גם מציינת שקצינים המסיימים את בית ספר לפיקוד ולמטה (פ"ם), שבו הם רוכשים תורה טקטית, פוגשים (בחלקם) שוב את ספסל הלימודים רק במב"ל - שם הם לומדים על הרמה האסטרטגית. "כלומר, תחום תוכן שלם (של הרמה המערכתית) המתקיים בין מרחב הטקטיקה למרחב האסטרטגיה למעשה לא מועבר ולא נלמד בצה"ל!"⁹ יתר על כן, הוועדה מציינת ששלוש ההכשרות הבכירות - קומ"מ (קורס מערכתי

מתקדם), מפנה ומב"ל - לא עוגנו כלל בפקודות מחייבות. בנוגע לתארים האקדמיים מציינת הוועדה את החשיבות שמצביאי הצבא ילמדו וירכשו תואר אקדמי. עם זאת היא מדגישה שפנייתם של מפקדי צבא בכירים ללימוד שאינו ביטחוני פוגעת באופן ישיר במקצוע הצבאי ובהתנהלות הצבא כולו. חברי הוועדה מותחים ביקורת על המכללה לביטחון לאומי משום שהמפקדים הבכירים הלומדים בה מקבלים תואר שני במדעי המדינה במקום תואר בתחום שהוא הרבה יותר רלוונטי להם, למשל בהיסטוריה צבאית. חברי הוועדה גם קבעו שלא קיימת מדיניות מוסדרת ומחייבת בנוגע לנדרש מקצין בכיר הרוצה להתקדם ולהתפתח. המערכת הקיימת כיום להכשרת הבכירים אינה מקבלת את מיטב האנשים להדרכה. התופעה הזאת פוגעת בהכשרות בצורה משמעותית.

מהסקירה עד כה עולה שיש בעיות יסוד רבות בהכשרת הקצונה הבכירה, אך את הבעיות האלה ניתן לתקן אם רק יוחלט לעשות כן. להלן הרשימה של בעיות היסוד:

1. חוסר מיסוד בהכשרת הבכירים.
2. היעדרה של תורת מערכה שקיבלה תוקף מהגורמים הרלוונטיים.
3. איכות חניכים שאינה עומדת בקריטריונים שנקבעו.
4. חוסר בשפה משותפת בין הגורמים השונים ברמה המערכתית.
5. מסלול קידום לא ברור ולא לפי קריטריונים חדים.
6. סגל הדרכה שאינו עונה על מה שנדרש מסגל המכשיר פיקוד בכיר.
7. עבודת מטה לא מיטבית ותהליכים לא מאורגנים. כתוצאה מכך אי-אפשר לקבל תמונת מצב מלאה, מה שפוגם בקבלת ההחלטות.
8. חוסר ברציפות ההכשרה. הקצונה הבכירה אינה עוברת מסלול רצוף הבנוי "מהמסד ועד הטפחות".

מהדו"חות עולה שלא ניתן להסתפק בהכשרה שמקבלת כיום הקצונה הבכירה

בצה"ל. אולם את הבעיות העולות מהדו"חות ניתן לפתור - אם רק יוחלט לעשות כן.

סיכום ביניים

1. ניתן לאפיין את המיומנויות הדרושות למצביא למרות הקשת הרחבה של עיסוקיו.
2. ניתן להכשיר בצורה ממוסדת את המפקדים הבכירים של הצבא ובכך לאפשר להם להתמודד עם סביבה מורכבת.
3. הסביבה שבה פועל המצביא היא מורכבת, ועליו לדעת כיצד להתמצא בה. יתר על כן, על המצביא לדעת כיצד ליצור ליריביו סביבה מורכבת וקשה.
4. כדי להיות מיומן זקוק המצביא להכשרה ממושכת ולתהליך הפנמה ארוך.
5. היכולות הקוגניטיביות הנדרשות כיום מהמצביאים הן גבוהות הרבה יותר מאשר בעבר - בעיקר בשל הקצב המהיר של השינויים הטכנולוגיים. לאור השינויים האלה יש להתאים את הכשרות הבכירים.
6. ישנו הבדל משמעותי בין הכשרות הבכירים בצה"ל לבין הכשרות הבכירים במדינות מערביות אחרות. בצה"ל ההכשרות האלה אינן ממוסדות, אין עקביות בהכשרות הבכירים, ההכשרות נעשות ברובן ללא תיקי יסוד, והשינויים בתוכניות ההכשרה הם לרוב תוצר של השקפת המפקד החדש

הרמטכ"ל רב-אלוף צבי צור (במרכז) מתייעץ עם קצינים בכירים | ניתן לאפיין את המיומנויות הדרושות למצביא למרות הקשת הרחבה של עיסוקיו

הנכנס לתפקיד. לכן מדובר בשינויים שלא מאפשרים הפקת לקחים מסודרת. לעומת זאת במדינות המערב האחרות - או לפחות בחלקן - ההכשרות של הבכירים מסודרות ובעלות תכנים ממוסדים יותר.

את תמונת המצב בתחום של הכשרות הבכירים כפי שהיא עולה מהדו"חות ומסקירת הספרות ניתן לסכם כך:

1. קיים חוסר מיסוד בהכשרת הבכירים. הליקוי המרכזי שעולה מהדו"חות בנושא הזה הוא חוסר בתיקי יסוד. בשל כך יש למדריכים חופש פעולה רחב מדי. העצמאות של המדריכים היא כה גדולה, עד כי קיימים שינויים מהותיים בין מחזור למחזור. חוסר המיסוד מתבטא גם בכך שלהכשרות מסוימות אין ארגון קבוע, ואין גוף האחראי עליהן.
2. קיים חוסר בחומרים כתובים בתחום של תורת המערכה. מרבית החומר שבנמצא הוא על מצגות בלבד ולכן חשוף לשינויים תכופים ביוזמת מי שעושים שימוש במצגות. יתר על כן, מדובר בחומרים שעדיין לא קיבלו תוקף מהגורמים המוסמכים.
3. איכות החניכים אינה עומדת בקריטריונים שנקבעו. כמו כן ישנם אלופים ומפקדי אוגדות שלא זוכים להשתתף בהכשרות הבכירים.

דיון

החלק הזה של המאמר עוסק במצב הרצוי (המיומנויות הנדרשות מהמצביא) אל מול המצב המצוי (הכשרות הבכירים ותמונת המצב כפי שעולה מהדו"חות). הפערים בין ההכשרה הרצויה (למצביאים) לבין ההכשרה בפועל מוצגים בטבלה. ישנם שני סוגי פערים: פערים בתחום התוכן של ההכשרות ופערים מבניים. את הפערים בין הרצוי למצוי ניתן להציג גם במתכונת של שכבות. בסך הכול ישנן



פערי התוכן

הפרמטר	המצב המצוי	המצב הרצוי
חשיבה מערכתית	לימוד חלקי ולא ממוסד	לימוד ופיתוח של חשיבה מערכתית
יכולת השלכה	מעט מאוד ניתוחי אירוע בהכשרות הבכירים	קיום ניתוחי אירוע הרלוונטיים למצביא ויישום הלימודים בתרגילים
היכולת לעצב את המערכה	לא נלמדת כלל. הקורסים לא נותנים כלים לכך. בתרגילים לא נבחנת היכולת הזאת במידה מספקת	ניהול תרגילים גדולים שלאחריהם מנותחות החלטות המצביא
חוסן מוסרי ויצירת אתיקה לארגון	אתיקה ומוסר נלמדים בקורס במב"ל בלבד בהנחייתו של פרופסור אסא כשר	לימוד רצוף בהכשרות הבכירים נדבך על נדבך ולא באופן ארעי
יכולות ניהול מתקדמות	נלמדות במב"ל בלבד בצורה משמעותית, אך לא ממוסדת, אלא לפי החלטת הסגל הנהנה מחופש פעולה גדול מדי	לימוד הדרגתי וממוסד במסגרת הכשרות הבכירים השונות. הגדרת מדדים ברורים ליכולות הניהול של המצביא
בקיאות במקצוע	אין מאמץ משמעותי להקנות בקיאות במקצוע בגלל הנחת היסוד שמפקדים בכירים בקיאים בתחומם. זו הנחת יסוד בעייתית	לימוד התורה כדי שתשמש בסיס, לימוד תכנים של הרמה האסטרטגית, לימוד דוקטרינות שונות, קיום מבחנים מעשיים ותיאורטיים בנושא
כריזמה	אין לימוד של הנושא. הנחת היסוד היא שאם הקצין כבר הגיע לדרגה בכירה, סימן הוא שהכריזמה כבר קיימת	לימוד מניסיונם של אחרים, פירוק ההגדרה ובחינה מה ניתן ומה צריך ללמד מצביא
יוזמה ותעוזה	אין לימוד של הנושא הזה, אין ניתוחי אירוע המכוונים לתחום הזה בהכשרות הבכירים	יש להגדיר בצורה ברורה מהי יוזמה של מצביא וללמוד מתוך הצלחות וכישלונות של מצביאים בתחום הזה
בניית חזון ורתימת ההנהלה הבכירה	לא נלמד כלל ובוודאי שאינו מתורגל	לימוד ויישום בהכשרות כיצד לכתוב וליישם חזון וכיצד לרתום לכך את הפיקוד הבכיר
יכולת שיח עם המדינאים	הסוגיה הזאת נידונה בעיקר בהכשרה במב"ל. בשאר ההכשרות היא לא נלמדת בצורה ממוסדת	לימוד באמצעות משחקי סימולציה, הרצאות בכירים ולימוד התחום הזה
חשיבה יצירתית ומופשטת	לא נלמדת כלל בהכשרות הבכירות. לא נבחנת ביישום. אין התייחסות מספקת	לימוד מסודר, קיום בחינות על החומר הנלמד בתרגילי מפה או בפתרון בעיות שרלוונטיות לעולם המצביא
חשיבה ביקורתית	הנושא הזה אינו נלמד כלל	לימוד העקרונות של החשיבה הביקורתית. תרגולם בתרגילי סימולציה
דוגמה אישית ואומץ	אין התייחסות כלל. הנושא לא נלמד	ניתוחי אירועים שבהם כשלו מצביאים בתחום הזה

הפערים המכניים

קיומה של תורת מערכה ממוסדת	כל פיקוד כותב את תפיסתו ומשתמש במושגים משלו. לא נכ"תבה תורה אחידה, אלא מצגות בלבד. אין תיקון של תוה"ד	ישנה תורת מערכה כתובה שאותה בחנה ותיקפה תוה"ד
רציפות בהכשרה	ההכשרה היא אקראית, ללא רצף מובנה וללא פיקוד אחיד. כתוצאה מכך יש חזרה על תכנים מסוימים במהלך ההכשרות	ישנה הגדרה אילו תכנים נלמדים בכל הכשרה של בכירים; כל הכשרות הבכירים מצויות תחת אותו פיקוד ומתנהלות באותו מקום
סגל הדרכה תואם	סגל ההדרכה - בחלקו - אינו מוכשר ללמד מצביאים. ישנה "חלוקה לפי מכסות" של מדריכים מחילות ומגופים שונים כגון שב"ס, המשטרה וכו'	רק הטובים ביותר והמתאימים ביותר משמשים מדריכים. חלק מהסגל עוסק בפיתוח ידע, וחלק האחר עוסק בהדרכה
בחירת החניכים	"מי שפנוי" מגיע. קציני ליבה רבים אינם עוברים דרך המוסד דות להכשרת בכירים בגלל "חוסר זמן" ובגלל תחושתם שלא יסתדרו בלעדיהם בשטח	הכנסת החניכים המתאימים ביותר - אלה שנמצאים בליבה
הענקת תואר אקדמי למצביא	בחלק מהכשרות הבכירים, כגון מב"ל, נלמדת התוכנית זה 15 שנים באמצעות אותה האוניברסיטה, ללא מכרז, בניגוד לחוק המכרזים, ובלי לבדוק מה נכון ללמד את המצביא	הנהגת לימודי תואר שני למצביא. הוצאת מכרזים ופתיחת התוכנית לבקרה ולביקורת

ארבע שכבות מרכזיות שעל בסיסן אדגים את הפערים המרכזיים.

השכבה הראשונה: התנהגות הארגון

ההתנהגות הארגונית היא השכבה המשמעותית ביותר, ואם לא יחול בה שינוי, הוא לא יחול גם בשאר השכבות. הארגון - במקרה הזה צה"ל - צריך להתנהג ולחשוב אחרת, דהיינו להפוך את הכשרת הבכירים לעמוד תווך ולא לראות בה מכשיר שהוא בבחינת "טוב שיהיה". הכשרות הבכירים, כפי שעולה מהמאמר הזה, אינן ממוסדות, ובוודאי שאין רצף כלשהו של הכשרות.

הפער מודגש במיוחד על רקע ההכשרות בצבאות הזרים. התפיסה השלטת בתרבות הארגונית של צה"ל רואה לעיתים בהכשרה בזבוז זמן. מפקדים מעדיפים לקדם את פקודיהם על בסיס היכרותם מתפקידים קודמים שבהם פעלו יחד ולא על בסיס ההכשרות שעברו. מהדו"חות שנסקרו לעיל עולה שבצה"ל אין כלל התייחסות לציון הסופי שמקבלים החניכים בהכשרותיהם. במילים אחרות: הצטיינות בלימודים - או לחלופין כישלון בהם - אינם משפיעים כלל על עתידו של הקצין.

כבר במאה ה-19 הדגישו הוגים צבאיים שאסור למצביאים לקפוא על השמרים ועליהם להתפתח באמצעות הכשרות. והנה צה"ל של המאה ה-21 מתקשה ליישם את האמת הישנה הזאת. כל עוד לא יוכשרו מצביאי צה"ל לעתיד בהכשרה ממוסדת וארוכה, תימשך התופעה של קצינים בכירים שהכשרותם האינטלקטואליים שלהם לוקים בחסר, ובצה"ל תמשיך לשלוט התפיסה שלפיה הכשרת הבכירים אינה אלא בזבוז זמן.

נשאלת השאלה מדוע צה"ל אינו מצליח לראות את אשר רואות מדינות כה רבות: את החשיבות שבהכשרת הקצונה הבכירה? מדוע במדינות המערב נשלחים מפקדים בכירים לקורסים הנמשכים בין שנה וחצי לשנתיים, ואילו צה"ל שולח את קציניו הבכירים לקורסים שנמשכים ברובם שבועות בודדים? יתר על כן, קציני צה"ל עוברים את הקורסים האלה בעודם מבצעים במקביל את תפקידיהם. התוצאה הבלתי נמנעת היא היעדרויות רבות מהקורסים. אפשר שהדבר נובע מכך שהתרבות הארגונית של צה"ל אינה שונה במהותה מהתרבות השלטת במדינה ובמוסדותיה, דהיינו מתאפיינת בחשיבה לטווח קצר. במקרים רבים אופק התכנון הוא אורך הקדנציה של המפקד הרלוונטי ולא מעבר לכך. סיבה נוספת היא שהמפקדים הטובים נחוצים בדרך כלל "בשטח", וכתוצאה מכך לא מתאפשר להם "ללכת לאחור" להכשרות.

סיבה נוספת היא המעמד המיוחד שיש בצה"ל למבחן התוצאה. ההצלחה בשטח נחשבת בצבא לפרמטר על, העולה בחשיבותו על השכלה ועל הכשרה. אם יש למפקד טקטי (בגדוד או בחטיבה) הישגים בלחימה, רואים בו מפקדיו אדם שראוי באופן טבעי להמשיך ולהתקדם, גם אם בתפקידו החדש נדרשות ממנו מיומנויות שונות לחלוטין. כך קרה שמפקדים ברמה הטקטית שהכריעו את מלחמת ששת הימים היו מפקדים בכירים במלחמת יום הכיפורים. וכך קרה שמפקדים שהצליחו בלחימה נגד הפלסטינים ב"חומת מגן" קודמו לאחר מכן והיו מפקדים בכירים במלחמת לבנון השנייה. הקידום נעשה לפי מדד ההצלחה של המפקדים בעבר ולא בהתאם למיומנויות שידרשו מהם בעתיד.

המעמד העליון שניתן למבחן התוצאה בא לידי ביטוי גם בכיוון ההפוך: בעקבות כישלון יוחלף המפקד בלי לבחון כלל את הנסיבות שהובילו אותו לכישלון. כתוצאה מכך מאבד הצבא לא פעם מפקדים מצוינים, שבעזרת הכשרה מתאימה יכולים היו להיות מצביאים מצליחים.

מדוע מתקשה צה"ל לשנות את התרבות הארגונית שלו ולהעביר ולו במקצת את הדגש ממבחן התוצאה (שהוא חשוב כשלעצמו) למבחן ההכשרה? נראה שמבחן התוצאה משמעותי יותר בצה"ל מאשר במרבית הצבאות הזרים מכיוון שבצה"ל נדרשים המפקדים לעמוד במבחן המלחמה לפחות פעם בעשור. בלוחות זמנים כאלה מעדיפים קברניטי צה"ל לשלוח את הטובים לחזית,

ובכך הם מונעים למעשה את הכשרתם ואת התפתחותם. בדפוס פעולה כזה הטובים יהיו תמיד בחזית.

התוצאה - כפי שכבר הודגש - היא השיעור הנמוך של האלופים ושל מפקדי האוגדות שעוברים הכשרות בכירים. במקומם נכנסים להכשרות הבכירים יותר ויותר קציני מטה (שאותם קל יותר "לשלוח" ממקומות השירות שלהם). למפקדי השטח לא נותר אפוא אלא להתפתח רק על בסיס הניסיון שהם צוברים. כך נוצר פער שהולך וגדל בין יכולות המפקד בשטח לבין היכולות של מטה: בעוד המטה רוכש מיומנויות שונות, קופא המצביא על שמריו.

בעקבות כישלון יוחלף המפקד בלי לבחון כלל את הנסיבות שהובילו אותו לכישלון. כתוצאה מכך מאבד הצבא לא פעם מפקדים מצוינים, שבעזרת הכשרה מתאימה יכולים היו להיות מצביאים מצליחים



השכבה השנייה: שרשרת ההכשרה - ראיית השלם במקום מופעים בודדים
בחינה מעמיקה של המיומנויות הנדרשות מהמצביא בן זמננו מעלה רשימה ארוכה מאוד ומאתגרת. בשל אורכה של רשימת המיומנויות נדרש זמן רב לרכישתן ולהפנמתן. את הזמן הממושך הזה מתקשה צה"ל להעמיד לרשות קציניו הבכירים. לכן האופציה של הכשרות ממושכות צריכה במקרים רבים להיפסל, ובמקומה יש להעדיף הכשרה מתמשכת "במנות קטנות" - אך בתנאי שימשיכו לראות בהכשרות הבכירים מכלול אחד שלם.

כאשר אין ראייה של השלם, נוצרות כפילויות בתכנים של ההכשרות או, לחלופין, נוצרים "חורים שחורים" שלא מקבלים התייחסות בשום שלב של ההכשרות. דוגמה לפער הזה ניתן לראות בחניכים העושים קורס חלופי למב"ל ולאחר מכן לומדים במב"ל חלק מהתכנים שכבר למדו. התופעה הזאת עלולה לחזור על עצמה כאשר בוגרי מב"ל ייגשו לקורס המערכתי המתקדם ויגלו שחלק מתכניו הם כבר למדו במב"ל.

מלחמת לבנון השנייה חשפה פערים בהכשרת הבכירים, ובעקבותיה הוחלט לצמצם את הכפילויות בהכשרות ולייעל אותן, אך בכך אין די. כדי שהמענה יהיה מיטבי יש ליצור רצף בתכנים הנלמדים ולראות כל הזמן את התמונה השלמה בהכשרות הבכירים.

לכאורה, זו לא אמורה להיות בעיה קשה מדי לאור העובדה שכמעט כל ההכשרות של הבכירים נעשות באותו המקום (בסיס גלילות) ותחת אותו הפיקוד. אשר להכשרות שטרם נכנסו תחת אחריות קבועה (כגון הקורסים למפקדי חטיבות ואוגדות), מוטב לצה"ל להכניס גם אותן תחת הגדרה ברורה ואחריות קבועה.

השכבה השלישית: האקדמיה, השפה ותיקוף עולם התוכן

בשכבה השלישית ניתן לראות שלוש בעיות מרכזיות: הבעיה הראשונה היא הבלעדיות שיש לאוניברסיטת חיפה בתחום הליווי האקדמי לסדרה ארוכה של קורסים בצה"ל - החל מקורסים זוטרים כגון המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק), חבצלות (להכשרת קציני מחקר מובילים באמ"ן) וקורס חובלים וכלה במב"ל. החיבור הקבוע הזה מקשה לבחון באופן

מעמיק וביקורתי את הרלוונטיות של הלימודים האקדמיים שמציע המוסד הזה ללימודי המצביאות.

המכללה לביטחון לאומי מעניקה לחניכיה - באמצעות אוניברסיטת חיפה - תואר שני במדעי המדינה. האם נכון שהקצונה הבכירה תלמד לתואר במדעי המדינה? האם אין זה הגיוני יותר שהיא תלמד רק לתואר צבאי, או, לחלופין, תעשה תואר שני בתחום שהוא רלוונטי יותר לעיסוקה כגון היסטוריה צבאית? אפילו היה מתקיים דיון כזה, הוא היה נשאר בהכרח מוגבל לתחומיה של אוניברסיטת חיפה, ולא היו משתתפים בו מוסדות אקדמיים שונים בשל

בתום מלחמת ששת הימים מתנוסס דגל ישראל על אחת מפסגות החרמון | ההצלחה בשטח נחשבת בצבא לפרמטר על, העולה בחשיבותו על השכלה ועל הכשרה. אם יש למפקד טקטי (בגדוד או בחטיבה) הישגים בלחימה, רואים בו מפקדיו אדם שראוי כאופן טבעי להמשיך ולהתקדם



היעדר התחרות. נושאים כגון לימודי הביטחון הלאומי, שהם מתחומי הליבה של הכשרת הבכירים, צריכים להיות פתוחים לביקורת ולתחרות בין מוסדות אקדמיים שונים ולא להיות מוגבלים למוסד אקדמי אחד.

בעיה נוספת היא השפה המערכתית. בהיעדר שפה כזאת יצרו לעצמם כמה קצינים לפני שנים לא רבות שפה משלהם וביטויים משלהם להגדרת הבעיה ולדרכי ההתמודדות עימה. בעקבות מלחמות לבנון השנייה נטען שהשפה הזאת הייתה בלתי מובנת לרבים, ושהיא אחד הגורמים לכך שלא הושגה הכרעה חד-משמעית. גם ועדת וינוגרד התייחסה לכך בדו"ח שלה והדגישה שהשפה לא הייתה נהירה לכוחות הלוחמים.

עולם המושגים שהומצא ואלה האחראים ליצירתו הפכו שעירים לעזאזל, אך הבעיה נותרה בעינה: שפת העולם הטקטי אינה יכולה לתת את המענה הדרוש לניהול המלחמה ברמה המערכתית. רב-אלוף יעלון התייחס ליצירת השפה בהרצאה שנשא במב"ל ואמר שבהיותו אלוף פיקוד המרכז ניסו הוא והמכון לחקר המערכה להגדיר את בעיית ההתמודדות עם הפלסטינים בכלים חדשים. התמודדות חדשה יוצרת שפה וכלים חדשים, ובכך אין כל פסול, טען רב-אלוף יעלון.¹⁰

הצורך בשפה אחרת עלה מקרב המצביאים שחיפשו כלים אינטלקטואליים חדשים להתמודד עם תופעה שנחשבה חדשה: התמודדות עם ארגון טרור וגרילה המחזיק ביכולות כמו מדינת אויב, אך אינו צבא רגיל של מדינה. מאחר שמדובר בצורך ממשי, הרי אם השפה הקודמת אכן כשלה, אין להסתפק רק בהשלכתה לפח האשפה, אלא יש גם ליצור שפה רלוונטית חדשה ולתקפה. לשם כך יש בצה"ל גופים האמונים על השפה הצבאית.

בינתיים, בהיעדר שפה אחידה לכל צה"ל, נמשכת התופעה שכל פיקוד מרחבי יוצר לו שפה משלו. כך קורה שיש יחידות טקטיות העוברות בין שלושת הפיקודים המרחביים של צה"ל ומסתבכות לעיתים במושגים הרבים שנוצרו בכל פיקוד ופיקוד.

השכבה הרביעית: חוסר האמון בין הציבור למצביאי צה"ל

אחת הדרישות הבסיסיות מצה"ל היא ששיגי ניצחון בשדה הקרב - ניצחון שיהיה מהיר וחד-משמעי, עד כי לא יותיר שום מקום לפרשנויות ולוויכוחים. במלחמת העצמאות, במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים השיג צה"ל ניצחונות חד-משמעיים, ובעקבותיהם לא היו שום מחלוקות בנוגע לעוצמתו וליכולותיו. כתוצאה מכך גם לא ניצב צה"ל בפני ביקורת ודרישה אמיתית ונוקבת לשיפור. לאחר מלחמת ששת הימים אף היו רבים שראו באנשי הצבא הבכירים גיבורים בעלי יכולות על אנושיות.

מלחמת יום הכיפורים הייתה נקודת מפנה. לראשונה היה צריך צה"ל להתמודד עם ביקורת רבה, ונסדק הדימוי של עוצמתו הבלתי מעורערת. מלחמות לבנון הראשונה והשנייה תרמו גם הן לחוסר האמון של הציבור ביכולתו של צה"ל להכריע את אויבי המדינה.

באחרונה פגע גם דו"ח וינוגרד בדימוי של צה"ל בכך שבניגוד לציפיות של הציבור חס על הרמה המדינית והטיל על צה"ל את מרבית האחריות לכישלון במלחמת לבנון השנייה. האמון של הציבור בצה"ל, שנסדק במלחמת יום הכיפורים, הלך אפוא והתרחב. מאחר שההכשרות הנוכחיות אינן צפויות לגדל מצביאים טובים יותר, קשה להניח שבעתיד יגדל האמון של הציבור בצבא.

כמו לאחר מלחמת יום הכיפורים גם לאחר מלחמת לבנון השנייה פורסמו שמותיהם ותמונותיהם של המצביאים שנתפסו אחראים לכישלון, והציבור דרש את הענשתם, דהיינו את סילוקם משורות הצבא. הציבור מצפה ממצביאי להוביל את הצבא לניצחונות. אך אם הם לא יוכשרו לכך, הם לא יידעו כיצד לעשות זאת.

המלצות

גם ההמלצות - שהן בעצם הצבעה על כיווני פעולה אפשריים ולא מתן פתרונות קונקרטיים - מוצגות במתכונת של שכבות.

השכבה הראשונה: התנהגות הארגון

על צה"ל לאמץ את רוח הפתגם "השביל חכם מההולך בו". מוטב לקבוע מדיניות ברורה שתתווה את דרך ההכשרה של הבכירים (את "השביל") ותצמצם את חופש הפעולה של "ההולך", דהיינו של המפקד. כיום הולך צה"ל בכמה נתיבים לעבר יעדים שונים בכל הנוגע להכשרת הבכירים. חופש הפעולה הזה פוגע בצה"ל, ולכן צריך להכתיב לו שביל מוסכם שעליו יצעד. יש למסד אפוא את הכשרות הבכירים ולהגביל את מספר השינויים שניתן להנהיג בתוכניות ההכשרה. אין מקום לחופש פעולה רב מדי בתחום הזה.

כמו כן יש להציב את הכשרות הבכירים בראש סדר העדיפויות של צה"ל ולבחור בקפידה את החניכים, את המדריכים ואת מפקדי ההכשרות. המצב כיום הוא שצה"ל מייחס חשיבות עליונה למבחן השטח. זהו בעיניו הפרמטר הכמעט בלעדי, והוא כמעט שאינו מביא בחשבון את ההכשרה שקיבל הבכיר. יש לקבוע שהשתתפות בהכשרות המיועדות לבכירים היא תנאי להמשך הקידום בצה"ל, ושהדבר יובא בחשבון בדיוני שיבוצים. במילים אחרות: יש לראות בקורסי ההכשרה לבכירים נדבך מבצעי החיוני להתפתחותו של הבכיר ולא בזבוז זמן.

"המקצוע הצבאי, שנולד בשחר ההתפתחות האנושית והכולל בתוכו היסטוריה, טכנולוגיה, משאבים, לוגיסטיקה ומנהיגות ונוגע כמעט בכל תחומי החיים, מחייב התמחות מקצועית ואינטלקטואלית רחבה יותר. הן הצבא והן החברה חייבים להכיר במקצוע הזה כמורכב, מסובך וכנזה המחייב כישורים והתמחות. בכירי המערכת הצבאית חייבים להבין בניתוח מערכות מורכבות ולהיות בעלי יכולת התבטאות והשפעה בכל הרמות של העימות - הטקטי, המערכתי והאסטרטגי. המקצוע הצבאי ברמה הבכירה חייב להיכלל בין המקצועות הנלמדים ברמה האקדמית ובמסגרת מוכרת שתעניק תארים בתחום המקצוע."¹¹

השכבה השנייה: ראיית השלם ולא ראיית ההכשרה הבודדת

רצוי שצה"ל יוציא מפקדים בכירים להכשרות ארוכות ויאפשר להם שלא להיות בתפקיד במהלך הלימודים. לרוע המזל צה"ל מתקשה לעשות זאת ולרוב בוחר באופציה של שליחת הבכירים לסדרה של השתלמויות קצרות שבמהלכן הם ממשיכים למלא את תפקידיהם. ניתן ללכת גם בדרך הזאת, אך בתנאי שיהיה גוף שיקבע מהו השלם ואיזה חלק מהשלם הזה מועבר בכל הכשרה והכשרה. במילים אחרות: אותו הגוף יקבע היכן הסתיימו תכניה של הכשרה מסוימת ומהיכן תתחיל ההכשרה שלאחר מכן. כך, למשל, ניתן יהיה לקבוע מתי יש ללמד חשיבה יצירתית וביקורתית, מתי ללמד את יסודות הניהול ובאיזו רמה ומתי מתחילים בלימוד השיח המדיני וההתמודדות עימו.

בניית ההכשרה נדבך על נדבך מתוך ראייה של השלם תאפשר הכשרה הדרגתית, וזה יהיה המענה לצבא שאינו יכול להרשות לעצמו הכשרות ארוכות.

עוד לפני כן יש להגדיר מהן הכשרות של בכירים ומהיכן הן מתחילות. ניתן, למשל, לקבוע שהכשרות הבכירים בצה"ל מתחילות בקורס למפקדי חטיבות. לאחר מכן יש להכפיף את כל ההכשרות הבכירות תחת מפקד אחד (בדרגת אלוף). המפקד הזה הוא שיהיה אחראי לרצף התכנים ולשם כך הוא יישב עם מפקדי ההכשרות על התכנים של כל קורס וקורס.

תהיה מדיניות ברורה בנוגע ללימודים בקורסים שלא תוך כדי תפקיד, ולאנשי המילואים יבנו מסלול מקביל, הדרגתי יותר. אחת לתקופה מסוימת יבחן רצף ההכשרה הבכירה ויותאם לאור ההתפתחויות. התכנים של הלימודים יהיו

מתואמים בין כל הכשרה והכשרה.

המפקד של הכשרות הבכירים יהיה אחראי גם לאיכות המדריכים - תחום שחל בו פחות חמור בשנים האחרונות. "הוועדה מוצאת שבמשך שנים חל פחות מדאיג באיכות המפקדים והמדריכים בהכשרות של בכירי צה"ל. הוועדה ממליצה על שינוי עמוק בנושא זה."¹²

שכבת המדריכים תבוא ברובה מתחום הליבה, דהיינו מתוך סגל הפיקוד הבכיר של צה"ל, ורק מעטים מהם יהיו אזרחים ואנשי צבא קבועים במעמד של "מפתחי ידע". מפתחי הידע האלה הם שישמרו על חופש פעולה מוגבל של המדריכים והיו אחראים ליסודות ההכשרה. במילים אחרות: הם יהיו אחראים למיסוד ההכשרות.

מדריכי הליבה יהיו הטובים ביותר בארגונים שמהם הם מגיעים. את תפקידי ההדרכה הם ימלאו לפני קידום או לפני מינוי לתפקיד ליבה נוסף.

כפי שכבר צוין, המדריכים יבואו ברובם מתחומי הליבה בצבא. עם זאת יש לקבוע במדויק בכל הכשרה את ה"מינון" של מדריכי הצבא אל מול המדריכים מהתחומים האחרים. הדבר ייעשה לאור ייעודה של ההכשרה הספציפית. במסגרת הכשרות הבכירים אף ניתן להביא מדריכים מחו"ל. אלה יאפשרו התבוננות אחרת על הסוגיות השונות שנידונות בהכשרות.

במסגרת רצף ההכשרה של הבכירים יש לקבוע מבחנים תקופתיים, שבהם יהיה על הבכירים לקבל לכל הפחות ציון "עובר". כיום לא כרוכות הכשרות הבכירים באתגרים כלשהם - מה שגורם לזילות ולא־התאמתן לדרישות התפקידים בשטח.

השכבה השלישית: המוסד האקדמי, השפה ותיקון עולם התוכן

כיום משולה הכשרת הבכירים ל"ברווז" שאינו ממש הולך, אינו ממש יודע לשחות ובוודאי שאינו יודע לעוף למרחקים. לכל היותר הוא יודע לעשות קצת מכל אלה. צה"ל חייב לקבל הנחיה - לפי חוק מוגדר - מהו המקצוע הצבאי וכיצד מלמדים אותו. יש להכפיף את מב"ל לחוק המכריזם ולאפשר דיון עמוק ופתוח בשאלה אם האוניברסיטה שמקנה תואר אקדמי בהכשרות זוטרות רבות היא המוסד המתאים שילווה גם את הכשרות הבכירים.

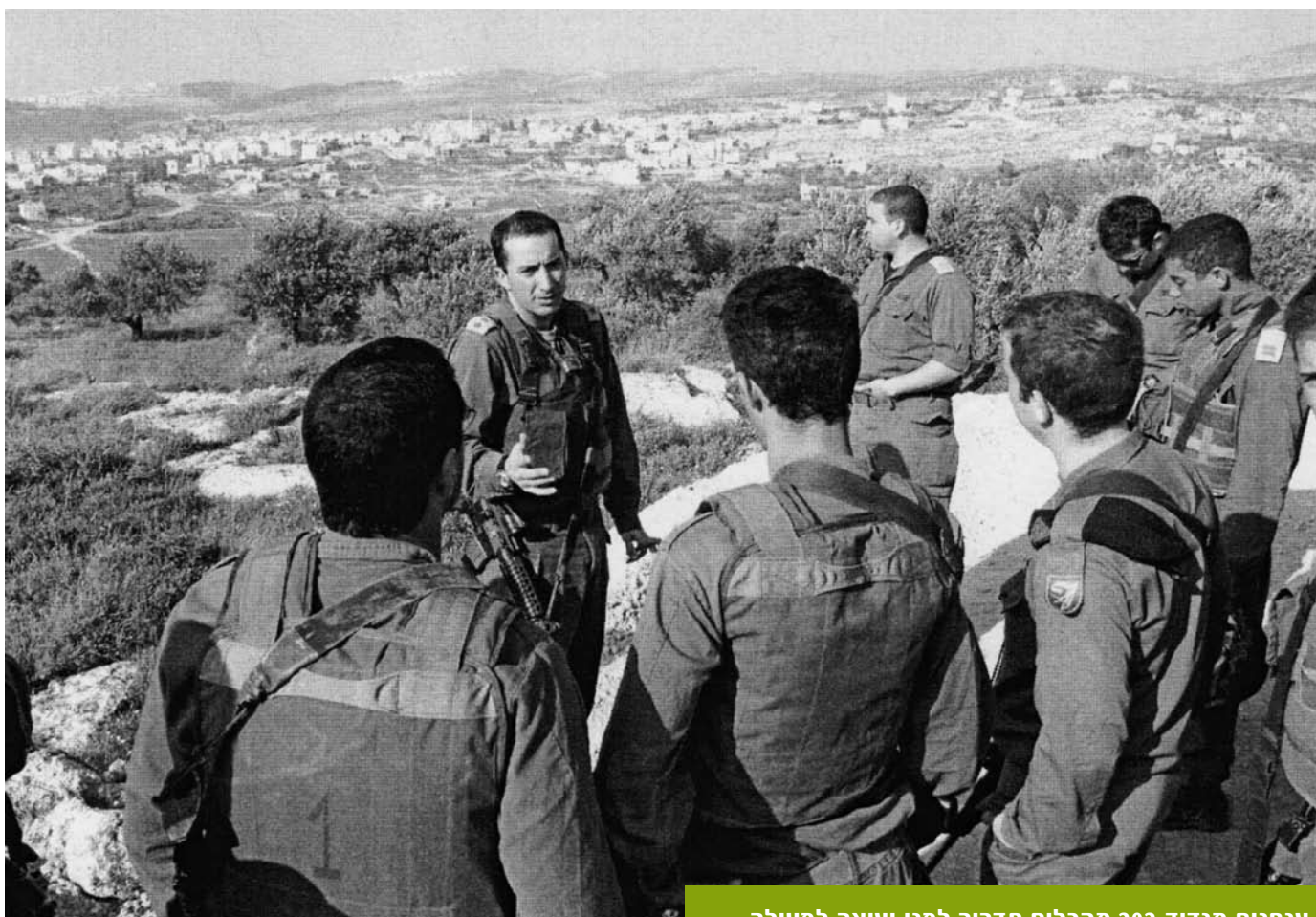
צה"ל חייב לבחון את החומר הנלמד כיום ולבקרו באמצעות חטיבת תורה והדרכה או באמצעות כל גוף מוסמך אחר. משובי חניכים אינם הדרך לקביעת התכנים של חומר הלימודים. את התכנים צריכים להכתיב הצרכים השונים. השפה הנוצרת כיום ברמות הגבוהות היא שפה מערכתית לא מתוקפת. חטיבת תורה והדרכה צריכה לקבוע את המושגים בשיתוף עם מפקד ההכשרות הבכירות תוך כדי דיון מפרה. לאחר שתקבע השפה יהיה זה תפקידה של חטיבת ההדרכה להוציא ידיעונים שיפיצו אותה בצבא - בראש ובראשונה בפיקודים שנהגו עד כה ליצור שפות משלהם. מידת התאמתה של השפה שתאומץ תיבדק ותיבחן ברציפות.

נציגי המוסד האקדמי (שייבחר באמצעות מכרז) צריכים להיות חלק מהדיון על השפה בצה"ל. המצב הנוכחי שבו אין תיאום בין קובעי השפה בצבא לבין המוסד האקדמי המלמד אינו תקין.

אשר לתואר האקדמי - לא הוכח שתואר שני במדעי המדינה הוא התואר הנכון והמתאים למצביאי העתיד. ערב רב של חניכים ואילוצים שונים שצה"ל כופה על עצמו הם שקיבעו את המציאות רבת השנים שלפיה הקצינים בהכשרות הבכירות לומדים לתואר שני במדעי המדינה. מצביאי צה"ל צריכים ללמוד לתואר שהוא רלוונטי יותר למקצועם, למשל היסטוריה צבאית. אפשרות אחרת היא ליצור תואר מיוחד למדעי הביטחון.

השכבה הרביעית: שבר האמון בין הציבור לצבא

משבר הוא הזדמנות. אלופי צה"ל צריכים להסכים בינם לבין עצמם שכיום



צנחנים מגדוד 202 מקבלים תדריך לפני יציאה לפעולה סמוך לשכם | מטרתו של צה"ל היא לנצח במלחמות, אך בין המלחמות ישנה שגרה שבה צריך לקבל החלטות רבות. צה"ל נבחן גם לפי ההחלטות שהוא מקבל בעיתות שגרה

תהליך ההכשרה הוא ארוך ולעיתים מייגע, והתוצאות מגיעות רק לאחר שנים רבות, אך ויתור על התהליך הזה הוא אלטרנטיבה גרועה הרבה יותר.

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

מקורות

1. אג"ם תה"ד, **מילון מונחי צה"ל**, משרד הביטחון, התשנ"ח 1998, תל-אביב, עמ' 377
2. שם, עמ' 346
3. רס"ן ח' מנחם, **סמינריון בנושא מצביאותו של יגאל אלון**, פו"ם ברק, 1992, עמ' 11
4. א' אלטמן, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, משרד הביטחון, 1999, תל-אביב, עמ' 350
5. ועדה בראשות אלון אייל בן-ראובן, שאותה מינה הרמטכ"ל רב-אלון משה יעלון כדי לבחון את הקידום, את הפיתוח ואת ההכשרה של הקצונה הבכירה, קבעה שכל הקצינים בדרגת סא"ל ומעלה נכללים בתוך "הקצונה הבכירה". ההתייחסות במאמר הזה למונח "קצונה בכירה" היא על פי הגדרת הוועדה.
6. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, **ועדת וינוגרד**, דין וחשבון סופי, כרך ב', עמ' 425, ינואר 2008
7. שם, עמ' 398
8. דו"ח הצוות לבדיקת הכשרת הפיקוד הבכיר של צה"ל, ינואר 2007, עמ' 3
9. שם, עמ' 7
10. הרצאה של רב-אלון משה יעלון במב"ל, פברואר 2008, גלילות, תל-אביב
11. דו"ח הצוות לבדיקת הכשרת הפיקוד הבכיר של צה"ל, עמ' 14
12. שם, עמ' 16

אכן קיימת בעיה בהכשרת הקצונה הבכירה. הוקמו כמה ועדות שהפיקו כמה וכמה דו"חות, ובכולם מופיעה אותה המסקנה: יש לארגן ולמסד את הכשרות הבכירים.

ההבנה שישנה בעיה בתחום הזה תניע את התהליך למציאת פתרון. כאמור, מלחמת לבנון השנייה והדו"חות שפורסמו בעקבותיה אמורים לסייע לצבא להבין שישנה בעיה אקוטית בהכשרתם של מצביאי העתיד. ניתן להתעלם מהבעיה באמצעות הבלטת העובדה שאין עוד גוף שנהנה מאמון ציבורי רב כל כך כמו צה"ל. זה נכון, אך במקרה הזה מדובר בנחמת טיפשים. מטרתו של צה"ל היא לנצח במלחמות, אך בין המלחמות ישנה שגרה שבה צריך לקבל החלטות רבות. צה"ל נבחן גם לפי ההחלטות שהוא מקבל בעיתות שגרה. הציבור מעוניין שמצביאי צה"ל יהיו הטובים ביותר, ובוודאי טובים יותר ממצביאי האויב.

ניתן לשים קץ לתהליך הכרסום המתמשך בקרנו של הצבא, כפי שצבא ארה"ב השכיל לעשות לאחר מלחמת וייטנאם. העובדה היא שהמצביאים של צבא ארה"ב נתפסים כיום באור שונה מאשר המצביאים של מלחמת וייטנאם. האמון הציבורי במצביאי צה"ל יחזור בעקבות הצלחות המצביאים וההחלטות שיקבלו במלחמות העתיד. כדי שאלה יהיו ההחלטות הנכונות יש לתת למצביאים את ההכשרה הנכונה.