

# חורים בהכשרה

בשנים האחרונות הופר האיזון בין ההכשרה שמקבל קצין החי"ר לבין האתגרים שניצבים בפניו. הפתרון הוא שקציני החי"ר יתאמנו יותר או שיאריכו את משך ההכשרה שלהם ויוסיפו לה תוכני לימוד



**חי"ר מצרי במסדר** | חשיבותו הרבה של חיל הרגלים נובעת בראש ובראשונה מכך שלרשות האיוב עומדים חילות רגלים גדולים ומצוידים היטב



**אל"ם יהודה פוקס**  
מפקד חטיבת הנח"ל; בוגר מב"ל



לו היו מקציבים לי עשר שעות כדי לכתוב עץ, הייתי משקיע שמונה שעות בלהשחיי את הסכין. (לינקולן)

## מבוא

חיל הרגלים (חי"ר) הוא מרכיב מרכזי ומשמעותי בלחימה היבשתית של צה"ל מאז קום המדינה ועד היום. חשיבותו הרבה של החיל נובעת בראש ובראשונה מכך שלרשות האויב עומדים חילות רגלים גדולים ומצוידים היטב.

לחימת חי"ר מוצלחת דורשת מהחייל תכונות רבות ובהן ביטחון עצמי, אומץ לב, רעות ודבקות במשימה. אף שהתכונות האלה הן אישיות, הרי כדי שיבואו לידי ביטוי נדרשת סביבה תומכת שבאה לידי ביטוי בלכידות חברתית של היחידה ובמנהיגות ראויה.

התפיסה הרווחת בצבא היא שחייל החי"ר ויחידת החי"ר מסוגלים לבצע כל שיידרש מהם ללא השקעה מיוחדת וללא אמצעים מיוחדים. המצדדים בגישה הזאת גורסים כי כדי שחייל החי"ר יפעל אין צורך במנוע או בדלק, אין צורך בחלקי חילוף או באנשי חימוש. די לו במעט מים ואוכל, נשק אישי ותחמושת - והמשימה תבוצע. לפי תפיסתם, חיל הרגלים מושתת על הלוחם, על יסודותיו הפיזיים והנפשיים ובהם המוטיוציה, היכולת, המיומנות, הרמה



התפיסה הרווחת בצבא היא שחייל החי"ר ויחידת החי"ר מסוגלים לבצע כל שיידרש מהם ללא השקעה מיוחדת וללא אמצעים מיוחדים

החי"ר. כדי להתמודד איתו בהצלחה על החי"ר להיכנס לשדה הקרב במהירות ולהתעמת עם כוחות הנ"ט כדי לאפשר לכוחות השריון לנוע קדימה.<sup>1</sup>

המצב כיום הוא ככל הנראה המתגר ביותר שידעה ישראל מאז מלחמת יום הכיפורים, שכן צה"ל עלול למצוא את עצמו בתקופה הקרובה בעימות אלים בזירה אחת או יותר ובהן סוריה, לבנון, רצועת עזה ויהודה ושומרון. יתר על כן, באחרונה גדלה מאוד הסבירות שלמעגל המדינות העוינות תצטרף גם מצרים. אם צה"ל רוצה להיות מוכן ללחימה בכמה זירות בעת ובעונה אחת - זירות ששונות מאוד זו מזו - עליו לאמץ תפיסות הכשרה מורכבות.

הכורח להילחם בזירות שונות מחייב להעלות את רמת הידע הבסיסי שנדרש מיחידות החי"ר וממפקדיהן. עליהם לרכוש מיומנות רבה בתפעול אמצעי הלחימה, לדעת יותר על האויב ועל הזירות השונות ומעל לכול - להגיע לרמה מקצועית גבוהה בסוגים רבים של לוחמה שרלוונטיים לזירות השונות שבהן הם עלולים להילחם. הדרישות האלה מטילות עול כבד על הרמה הפיקודית הזוטר, שכן עליה להיות בעלת מיומנות טקטית גבוהה בשיטות לוחמה רבות ומורכבות.

הטענה המרכזית של המאמר היא שהופר האיזון בין ההכשרה לבין הציפייה ללמידה תוך כדי תפקיד - עד כדי כך שמצד אחד מרכיב ההכשרה הפך להיות קטן יותר נוכח האתגרים הגדולים העומדים לפתחו של קצין החי"ר, ומהצד האחר, גם רמת הלמידה תוך כדי תפקיד קטנה, והצטמצם גם משך הזמן המושקע באימונים. למרות זאת, הצמצום הניכר במרכיבים האלה לא השפיע על משך ההכשרה ההולך ומתקצר או על התכנים שלה. האימונים הקצרים והנדירים של הכוח הסדיר - או שהם נעשים ברמת מורכבות קלה יחסית או שהעמקה בלוחמה ספציפית גורמת לויתור על מיומנויות בסוגי לוחמה אחרים וליצירת פער בתחומים אחרים.

## הכשרת קציני החי"ר

בית הספר לקצינים הוא נדבך יסודי ובעל חשיבות ראשונה במעלה בהכשרת הקצונה בצה"ל.<sup>2</sup> מדובר בשלב החשוב ביותר של הנחת המסד המקצועי לכל מה שעתידי לבוא אחריו. ההכשרה בתקופה הזאת היא שלב הגיבוש הראשוני והבסיסי של זהותו הפיקודית של הקצין אשר הופכת אותו לשותף במערכת הצבאית.

השיטה בצה"ל מניחה באופן מובנה למידה תוך כדי מילוי התפקיד, מאחר שבקורסים השונים לא ניתן ללמוד לעומק את כל התחומים הנדרשים. בשל סיבות כלכליות לא ניתן להאריך את משך הקורסים.<sup>3</sup>

בשיטה הנהוגה כיום מגיעים חלק מהקצינים למכללה לפיקוד טקטי לפני שהם עושים תפקיד ראשון של מ"פ או מיד לאחר שהם מסיימים תפקיד ראשון של מ"פ. משמעות הדבר היא שההכשרה שקיבל הקצין בבית הספר לקצינים מלווה אותו עד שהוא נשלח להכשרה שלאחר מכן - במכללה לפיקוד טקטי או בפר"ם. במילים אחרות, לאחר סיום ההכשרה בבית הספר לקצינים עושה הקצין בין שלושה לשישה תפקידי פיקוד לפני ששולחים אותו למכללה

המקצועית ואומץ הלב. נראה שהתפיסה הזאת שירתה לא רק את אנשי חטיבות החי"ר ביצירת האתוס, אלא איפשרה במשך השנים גם לקברניטי הצבא להשקיע פחות בפיתוח אמצעים ובמתן תקציבים לחיל הרגלים.

בשנים האחרונות מתחוללות תמורות רבות הן בסביבת הלחימה והן בהיקף האתגרים שאיתם צריך צה"ל להתמודד. צה"ל קולט אמצעי לחימה חדשים בכל הרמות, וכתוצאה מכך נדרש כעת קצין החי"ר לשיתוף פעולה מורכב יותר עם החילות אחרים בשדה הקרב. נדרשות ממנו רמה מקצועית גבוהה ומומחיות רבה יותר נוכח היווצרותם של האתגרים החדשים.

האתגרים בשדה הקרב נובעים מהשינויים בהיערכות האויב ומקיומם של סוגי אויבים שונים המזינים אלה את אלה. לאחר שאויבי ישראל עמדו על מרכיבי העוצמה של צה"ל, הם החלו להתעצם באופן משמעותי דווקא באותם המערכים שבהם כוחו של צה"ל בא פחות לידי ביטוי. כך, למשל, בחר האויב לפזר בשטח לוחמי חי"ר רבים המצוידים בטילי נ"ט. עמדותיהם ושטחי המחיה שלהם נמצאים בשטחים סבוכים או בנויים בתוך סביבה אזרחית. היערכות האויב מציבה אתגר גדול לתמרון היבשתי ולכוחות

לפיקוד טקטי או למכללה לפיקוד ולמטה.

מטרתו של בית הספר לקצינים היא להפוך את הצוער למומחה לזירות הלחימה השונות ולסוגי הלוחמה הרלוונטיים. כך, למשל, הוא מתאמן בשטחי רמת הגולן ובנגב, לומד כיצד להילחם בסוגי שטח שונים כמו שטח פתוח, שטח סבוך ושטח בנוי. לאחר שהוא רכש את הידע המקצועי, מוטל על הקצין אתגר חדש: ליישם את הידע שרכש. כלומר, עליו להפגין מיומנות טקטית, להציג פתרונות מתקבלים על הדעת לסיטואציות קרביות, להוציא את הפתרונות האלה מהכוח אל הפועל, לפקד על מחלקת חי"ר ולהפעיל אותה בעזרת כוחות נוספים כדי להשיג את המשימות המוטלות עליו.

השאפה היא שהקצין יגיע ליחידתו לאחר שצבר ניסיון בפיקוד על מחלקה והפך לאיש מקצוע בתחומו. לכן גולת הכותרת של קורס הקצינים היא התרגיל שבו מטילים עליו לפקד על מחלקה. בדרך כלל מתאפשר לכל צוער למלא פעם אחת בלבד תפקיד של מפקד מחלקה במהלך תרגיל בקורס הקצינים (הממוצע הסטטיסטי עומד על 1.3 פעמים). עד לפני כמה שנים התאפשר לכל צוער למלא לפחות פעמיים במשך כל קורס קצינים תפקיד של מפקד מחלקה במהלך תרגיל. מאחר שלכל צוער ניתנת למעשה רק הזדמנות אחת למלא תפקיד של מפקד מחלקה במהלך הקורס, יוצאים המדריכים מגדרם כדי שיחווה תחושת הצלחה במשימה האחת שהוטלה עליו. לשם כך הם חוסכים ממנו במידה זו או אחרת התמודדות עם קשיי המציאות, למעט בסדרת "ברבור שחור" שנכנסה באחרונה לבה"ד 1.

צה"ל מבסס את עיקר כוחו במלחמה על כוחות המילואים. בין שאר תפקידיו אחראי הצבא הסדיר להכשרת הלוחמים והמפקדים בעבור מערך המילואים. סגן מפקד פלוגה (סמ"פ) או מפקד מחלקה (מ"מ) שמסיימים את השירות הסדיר שלהם ומשתלבים במערך המילואים יכולים לשרת בתפקיד מ"מ במשך 10 שנים. בתקופה הזאת מבוסס הידע של הקצין על שלושה נדבכים בלבד: ההכשרה שהוא קיבל בקורס הקצינים; הניסיון שצבר בעת השירות הסדיר שלו והניסיון שצבר במהלך שירות המילואים. במילים אחרות: ההכשרה הפורמלית הסדורה מתמצית במה שלמד בבית הספר לקצינים. זהו הבסיס, ואין בלתו. איש מילואים אינו חי את ההווה הצבאית. בסיטואציות רבות הוא פועל על סמך ההרגלים שרכש בעבר ועל סמך התרגולות שעשה. ככל שיוטמעו בו ידע מקצועי וניסיון רבים יותר בשלב ההכשרה, כך יעמדו לו אלה למשך שנים רבות יותר. רק בקורס מפקדי פלוגות מקבל קצין המילואים הכשרה פורמלית נוספת. לא כולם נבחרים להיות מפקדי פלוגות, וגם המעטים שנבחרים זוכים לקידום לאחר כמה שנים של שירות בתפקיד של מפקד מחלקה או של סגן מפקד פלוגה.

במשך השנים התקצר בכחצי שנה המסלול שעוברים החיילים עד שהם יוצאים לקורס קצינים. בעבר יצא חייל לקורס קצינים לאחר שירות של שנתיים עד שנתיים וחצי. כיום היעד הוא שהחייל יגיע לבה"ד 1 לאחר שירות של שנה וחצי. בכך רוצים לחסוך כסף ולהשיג מהמשרת יותר חודשי קצונה במסגרת השירות הסדיר שלו. שיטת ההכשרה הזאת, שמאפשרת לצה"ל למלא את שורות מפקדיו בבחורים האיכותיים ביותר של החברה הישראלית, נשענת

על ההנחה שהקצין לעתיד עבר במשך שנה וחצי הכשרה בסיסית טובה. יש לציין שרבים מהמ"כים היוצאים לקורס הקצינים עוסקים עד היציאה לבה"ד 1 בעיקר בהכשרת טירונים בבסיס האימונים החטיבתי. בשל כך בבואם לקורס הקצינים הם בעלי מיומנויות בסיסיות בלבד. לאחר סיום קורס הקצינים חוזרים כ-50% מהקצינים להדרכת טירונים בבסיסי הטירונים השונים, ו-50% האחרים חוזרים לגדודים וליחידות הלוחמות למילוי תפקידים שונים ולהמשך הכשרתם תוך כדי התפקיד.<sup>4</sup>

בעבר השקיע צה"ל את מרב זמנו באימונים לקראת מלחמה בזירות השונות ובסוגי הלוחמה השונים. בעת שהיית צה"ל בלבנון לאחר מלחמת לבנון הראשונה השקיע הצבא רק 40%-50% מהזמן באימון כוחותיו למלחמה, ואילו שאר הזמן הושקע בשמירה על הביטחון השוטף בלבנון, ביהודה ושומרון וברצועת עזה. האינתיפאדה השנייה ב-2000 הביאה לביטולם הכמעט מוחלט של האימונים ולהפניית הכוחות לביטחון השוטף.

לאחר מלחמת לבנון השנייה חזר צה"ל למסלול האימונים, אם כי רוב זמנו עדיין מושקע בפעילות של ביטחון שוטף (כשני שלישים מהזמן מושקעים בביטחון שוטף וכשליש באימונים). מכאן שבעבר אכן הייתה נכונה התפיסה שלפיה ניתן לתת לקצין הכשרה פורמלית חלקית, שכן היה ברור שאת המשך ההכשרה הוא יקבל

ככל שיוטמעו באיש המילואים ידע מקצועי וניסיון רבים יותר בשלב ההכשרה, כך יעמדו לו אלה למשך שנים רבות יותר



במהלך מילוי תפקידו. אולם בשנים שבהן השקיע צה"ל את מרבית סדר הכוחות שלו בביטחון השוטף לא יכלו קציניו לקבל הכשרה במהלך מילוי תפקידיהם. אף על פי כן לא שינה צה"ל את אופן ההכשרה. נהפוך הוא!

## השינוי בהכשרת קציני החי"ר

בשנת 2000 נעשה שינוי עמוק בהכשרת הקצונה הלוחמת ביבשה - שינוי שכלל, בין היתר, את פתיחת המכללה לפיקוד טקטי ואת ייסודו של קורס קציני היבשה ("מגמת להב"). עד שנת 2000 הוכשרו קציני החי"ר בבית הספר לקצינים (בה"ד 1) בקורס שאורכו היה שישה חודשים רצופים. לשם השוואה: קציני היבשה האחרים הוכשרו במשך שלושה חודשים בקורס אג"מי בבה"ד 1, שבמהלכו הוקנו להם עקרונות הקצונה, ולאחר מכן הם עברו השלמה חילית במשך שלושה חודשים. זה, למשל, היה המסלול של צוערי השריון. השינוי שנעשה בשנת 2000 נועד לשפר את איכות הקצונה ביבשה - בין היתר באמצעות מתן הכשרה משותפת לצוערים של כל חילות היבשה. בבה"ד 1 הופסקה ההכשרה הנפרדת של החי"ר, וגובש קורס קציני יבשה (קק"צ יבשה) בן שלושה חודשים שמשותף



לכל צוערי היבשה (לרבות צוערי החי"ר), ובסיומו יצאו הבוגרים להשלמה מקצועית בת שלושה חודשים.

השינוי הזה הביא לשיפור משמעותי בהכשרת הקצונה במערך היבשה. בה"ד 1 וזרוע היבשה השקיעו מאמץ רב בגיבושו של קורס קציני היבשה ובהכשרות החיליות הרלוונטיות לכל קציני היבשה. תשומת לב מיוחדת ניתנה לשפה המשותפת וליצירת ההיכרות האישיות.

קציני החי"ר יצאו אף הם נשכרים מההכשרה הסדורה שקיבלו בקורס קציני היבשה - בעיקר מהבחיינה המקצועית. אולם הקורס הארוך בן ששת החודשים, אשר לימד את עקרונות הקצונה דרך לוחמת החי"ר, פוצל לשניים, ולמעשה נותרו רק שלושה חודשים כדי להנחיל לצוערי החי"ר את התכנים המקצועיים הנדרשים למפקדי חי"ר. לכך יש, כמובן, השפעה על היקף ההתנסות של כל צוער ועל עומקה. כיום, לא מעט קצינים מגיעים להתאמן בפעם

של שרשראות הפיקוד הרבות ביבשה מחייב את עצמאות המפקד הזוטר, ולכן התקבלה והתקבעה השיטה שלפיה הרמה הפקדת מורה על המשימה - מהו ההישג הנדרש - ואילו הרמה המבצעת בוחרת את שיטת הפעולה ואת דרך הביצוע מבין מגוון האפשרויות הקיימות.

כדי להצליח בשיטת הפיקוד הזאת יש צורך במסד מקצועי עמוק, רחב ומשותף - באופן יחסי - לרמות הפיקוד השונות. רק שותפות מקצועית תוכל להוביל ליחסי אמון בין פקודים למפקדים. הפקוד יבין את הסיבות להטלת המשימה עליו, ואילו הרמה הפיקודית תאמין לפקוד ותסמוך עליו שיש לו ידע מקצועי ומיומנויות שנדרשים כדי להשלים את המשימה שהוטלה עליו. מתוך תחושת האמון תימנע הרמה הפיקודית מלהתערב בדרך שבה יבחר הפקוד כדי להשלים את המשימה.

מפקדי פלוגות רבים מעידים שכיום הם חונכים את מפקדי המחלקות שלהם מאוד מקרוב בשל חוסר מקצועיותם ואי-הבנתם של הקצינים הצעירים בתחומים רבים.<sup>7</sup> בגלל רמתם המקצועית הנמוכה יחסית של הקצינים הצעירים שיוצאים היום לתפקידיהם עם תום ההשלמה החילית נוצרים פערים רבים בינם לבין מפקדי הפלוגות - עד כי לא ניתן לדרוש מהם מהבחיינה המקצועית לפעול לפי העקרונות של הפיקוד מוכון המשימה. במקום זאת נדרשים מפקדי הפלוגות לרדת לפרטי הפרטים של עבודת הקצינים שלהם ולהשקיע בכך זמן רב. ההשקעה הזאת באה על חשבון הזמן שמפקדי הפלוגות היו צריכים להשקיע בתפקידיהם שלהם.

## הצורך בידע על זירות הפעולה

הדברים האלה נכונים גם בנוגע לידע על זירות הפעולה הרלוונטיות. במהלך קורס קציני היבשה רוכש הקצין ידע מקצועי ברמה נמוכה ביותר, ואילו בתחום של סוגי הלוחמה הוא רוכש ידע ברמה סבירה. אחת הסיבות לכך היא שקיים קושי רב ללמד בהרחבה על כל זירה, שכן היקף החומר הוא עצום. לכן הלימודים מתמקדים בעיקר בתוד"א (תודעת אויב), דהיינו הכרת האויב, ציודו ותורות הלחימה שלו, אך גם הלימודים האלה אינם ברמה מאוד גבוהה. על ידע מעמיק בתחומי הגיאוגרפיה והדמוגרפיה, למשל, אין מה לדבר.

## הצורך בידע על צורות הלוחמה הרלוונטיות

במהלך קורס קציני היבשה נלמדות באופן מעמיק למדי שתי צורות היסוד של הלחימה: ההגנה וההתקפה. את צורות הקרב המשניות כמו פשיטה ומארב לומדים - אם בכלל - בקורס ברמה נמוכה יותר. בעיה נוספת היא אופן הלימוד: בקורס קציני היבשה הלימודים הם כלליים מאוד ואינם מכוונים לחיל ספציפי. התוצאה היא בהכרח לימודים שטחיים, שהרי יש הבדל רב בין חומר לימודים על הגנה או על התקפה שמיועד לקצין חי"ר לבין אותו חומר לימודים שמיועד לקצין בחיל אחר מחילות היבשה. ההבדלים מתחדדים עוד יותר כשמדובר בנושאים כמו לוחמה בשטח בנוי או התקדמות בשטח הררי. בתחומים האלה יש משמעות רבה לשאלה האם הלומד הוא איש חיל הרגלים או איש חיל השריון.

טענתי היא שקצין החי"ר המוסמך היום אינו זוכה להכשרה מספקת ולכן אינו מומחה במידה המאפשרת לו לאמן כראוי את חייליו ולהקנות להם ידע

הראשונה ביחידתם בלוחמה מסוימת עם החיילים שעליהם יפקדו בלי שיש להם בסיס מקצועי מינימלי.<sup>5</sup>

הפער שנוצר ניכר הן ברוב ההכשרה והן בעומקה. במושג "פער רחב" הכוונה היא למספר הנושאים הנלמדים (למשל על זירות הלחימה ועל סוגי הלוחמה); במושג "עומק ההכשרה" הכוונה היא למידת העמקה בכל אחד מהנושאים הנלמדים.

על פי תורת ההדרכה של זרוע היבשה קיימות חמש דרגות העמקה בלימוד כל נושא שהוא: הכרה, התמצאות, בקיאות, שליטה ומומחיות. ההכרה היא הרמה הנמוכה ביותר. (לדוגמה, קצין חי"ר שמכיר את חיל השריון). מומחיות היא הרמה הגבוהה ביותר של ידיעת נושא מסוים. למומחה יש כשירות להקנות את הידע לאחרים ולהטמיעו.<sup>6</sup>

טענתי היא שקצין החי"ר המוסמך היום אינו זוכה להכשרה מספקת ולכן אינו מומחה במידה המאפשרת לו לאמן כראוי את חייליו ולהקנות להם ידע. רמת ההכשרה אינה רחבה דיה נוכח האתגרים ואינה עמוקה דיה בתחומים ההכרחיים, ולכן אינה מספקת כדי להכשיר מומחים שיוכלו להנחיל את הידע.

## הדגשים בהכשרת קציני החי"ר

צה"ל אימץ את הפיקוד מוכון המשימה מתוך הבנה של עקת הקרב, של העובדה ששדה הקרב הוא ממלכת האי-ודאות וכי כל מה שתוכנן עלול להשתנות כבר ברגע הראשון של החיכוך. קיומן



## הידע הנדרש על סוגי הלוחמה

בקורס קציני היבשה לומדים הצוערים על סוגי הלוחמה השונים - אך בהיקף מצומצם למדי. כך, למשל, ללוחמה בשטח בנוי מוקדש שבוע ברוטו, שמשתכם בשלושה או בארבעה ימים נטו. בסיומו של השבוע הזה נערך תרגול "על יבש" בלבד, ואין אפשרות לשלב בו צורות קרב שונות, תרגילים מורכבים ותרגולות שרלוונטיות לסוג הלוחמה הזה. יתר על כן, לא כל הצוערים זוכים להשתתף בשבוע הלוחמה בשטח בנוי. מספר המשתתפים הוא פחות מ-20! זה הדין גם בסוגי לוחמה נוספים כמו לוחמה בשטח סבוך.

נוסף על כך ישנם סוגי לוחמה ותרגולות שכלל אינם נלמדים או מתורגלים בקורס הקצינים. כך, למשל, במלחמת לבנון השנייה התקשו אפילו מחלקות מעולות של צה"ל להתמודד עם "שמורות הטבע" ועם מרחבי השיגור - קרוב לוודאי בשל מחסור בתרגולים ללוחמה מהסוג הזה.

## ההתמקצעות בתחום השליטה באמצעי הלחימה

בשנים האחרונות הצטייד חיל הרגלים באמצעי לחימה חדשים ומגוונים, ואלה שיפרו באופן משמעותי את קטלניותו, את דיוקו ואת ניידותו. צי"ד נכנס ברמות העוסקות בבט"ש וברמה זו או אחרת בחירום. על מפקד מחלקה לשלוט בצורה מעולה באמצעי הלחימה של המחלקה ושל הפלוגה ולהכיר בצורה טובה מאוד את האמצעים ברמת הגדוד. לשם כך לא די ביום-יומיים של שיעורים תיאורטיים ומעשיים על אמצעי הלחימה. האמצעים האלה צריכים לבוא לידי ביטוי משמעותי מדי יום בתרגילים, ועל הקצינים להגיע לרמה הנדרשת מהם בהפעלתם.

## ההפכת הלחימה הממוכנת

בתחום הלחימה הממוכנת עבר ועובר חיל הרגלים מהפך אדיר בשנים האחרונות - מהפך שאינו בא לידי ביטוי בקורס הקצינים. בעבר התבסס החיל על הנגמ"ש מדגם M-113 אשר שימש בעיקר לניוד הכוחות ממרחב למרחב, אולם לא שימש כלי לחימה. כניסת האכזריות - תחילה לחטיבת גבעתי ולאחר מכן לחטיבות נוספות - חוללה שינוי: הנגמ"ש הפך מכלי ניוד לכלי לחימה. השינוי הזה בא לידי ביטוי במבצעים ברצועת עזה בשנים האחרונות, ששיאם ב"עופרת יצוקה". השינוי הזה חייב את אנשי החי"ר - ובמיוחד את הקצינים - לרכוש מיומנויות חדשות. כניסתו בשנה האחרונה של הנמ"ר מעצימה את השינוי. מדובר בכלי מהמתקדמים בעולם בתחומו אשר מחייב מיומנות בהפעלת מערכתיו.<sup>8</sup>

## הצורך בידע הטקטי

לקצין הצעיר, ובוודאי שלצוער, חסר ידע בתחום הטקטי - מה שעלול להכשילו בעת שעליו לבחור את הפתרון הטקטי הנכון בסיטואציה קרבית.

הקצין למד לנתח את הקרקע ואת האויב, למד את עקרונות ההתקפה וההתקדמות ואף העמיק בתחום הלחימה בשטח בנוי. יחד עם זאת, הצורך לספק פתרון טקטי לבעיות - באימון או בקרב

**לוחם חי"ר של צה"ל | כשנים האחרונות הצטייד חיל הרגלים באמצעי לחימה חדשים ומגוונים, ואלה שיפרו באופן משמעותי את קטלניותו, את דיוקו ואת ניידותו**

- עלול להיות חדש ומורכב מאוד בעבורו: עליו לשקלל בראשו את כל מה שלמד, לבחור בין כמה דרכי פעולה שונות, לאזן בין עקרונות וערכים סותרים ולהחליט (מהר) על פתרון טקטי מקצועי. הדרך היחידה שבאמצעותה ניתן להגיע למיומנות סבירה בתחום הזה היא צבירת ניסיון. ככל שהצוער יעמוד בסיטואציות קרביות רבות יותר, שבהן יהיה עליו להציע פתרונות, כך תגבר מיומנותו, ומפעם לפעם יהיו החלטותיו מדויקות יותר וראויות יותר.

## שיפור היכולות בתחום הפיקוד והשליטה

יכולות הפיקוד והשליטה הן קריטיות לשלב הביצוע של התוכניות. לאחר שהקצין החליט על פתרון לבעיה טקטית מסוימת, עליו להנהיג לוחמים ומפקדים כדי להוציא אל הפועל באופן המיטבי את הפתרון שהגה. יכולתו להנהיג באה לידי ביטוי בנכונות חייליו למלא אחר הוראותיו גם במציאות של אי-ודאות ושל קשיים רבים. כדי להשיג את היעד הזה על הקצין לגרום לכך שחייליו יבטחו בו ויבטחו זה בזה.

על הקצין לקבל החלטות בעיתות של לחצים כבדים שנגרמים, בין היתר, מהאבדות שסופגים אנשיו בלחימה. יכולת המנהיגות שלו



עם כניסתו לתפקידו הן גדולות מאוד - בראש ובראשונה שיידע להתמודד עם אתגר הפיקוד בשדה הקרב. מכל אלה עולה כי אין ברירה אלא להאריך את קורס קציני החי"ר במידה משמעותית ואף להכפילו.

המלצתי היא לשקול במקביל להארכת קורס הקצינים להאריך את משך ההתחייבות הראשונה לקבע של הקצינים משנה לשנה וחצי עד שנתיים. יש לקשור בין משך החתימה לבין היקף ההשקעה בקצינים. נכון יהיה לעשות דיפרנציאציה בין קצינים שמשרתים בסופו של דבר בתפקיד של מפקדי מחלקות לבין קצינים שמשרתים בכלל צה"ל. לדעתי, יש לדרוש ממפקדי המחלקות לחתום קבע לפחות למשך שנתיים.

ישנה אופציה (שאיני ממליץ עליה) לשנות את השיטה בכללותה: להכשיר קציני חי"ר כפי שמכשירים טייסים בחיל האוויר או חובלים בחיל הים, קרי לגייס חיילים היישר לקורס הקצינים. המועמדים למסלול הזה יידרשו לעבור גיבושים ומבחנים. ניתן לבנות להם מסלול הכשרה בן שנתיים שבמסגרתו ילמדו את היסודות ויעברו, בין היתר, קורס מפקדי משנה (מ"כים).

במשך שתי שנות הקורס ילמדו הצוערים באופן יסודי מגוון רחב של נושאים ובהם: מקצועות הלחימה, צורות הקרב, תורות לחימה, סוגי הלוחמה וטכניקות לחימה.

ייתכן שהשיטה הזאת היא הזולה ביותר מהבחינה הכלכלית, אך לדעתי היא עלולה לגרום נזק חברתי חמור ביותר: היא תפגע באפשרות למוביליות חברתית באמצעות מוסד הקצונה בחי"ר, היא תפגע באתוס הקצונה הנבנית מתוך השורות - שיטה שנהוגה עוד מימי ההגנה - והחמור מכול, היא תיצור שני מעמדות נבדלים: קצינים ומי שאינם קצינים ותפגע קשות במעמד הלוחם.

מבית הספר לקצינים צריכים לצאת קצינים איכותיים יותר: מיומנים יותר, בעלי ניסיון רב יותר ותובנה טקטית משופרת ובעלי יכולות מתקדמות בתחום הפיקוד והשליטה. לקצין שיוצא מבית הספר לקצינים צריכה להיות יכולת להתמודד עם האתגרים בשדה הקרב - בוודאי קצין שמתמנה לתפקיד במחלקה מבצעית.

כדי להשיג את האיכות המתבקשת יש להגדיר את המספר המינימלי של התרגילים שעל כל צוער לעשות במהלך הקורס ובאילו סוגי לוחמה. לדעתי יש לקבוע שעליו לעשות לפחות שישה תרגילים שבהם הוא מפקד על מחלקה ועוד כמה תרגילים שנעשים על מפות בלבד ללא יציאה לשטח (תטל"ג) - כדי לשפר את מיומנותו הטקטית. התרגילים צריכים להיעשות ברמת מורכבות הולכת וגדלה: בשליש הראשון של הקורס יעשה כל צוער שני תרגילים פשוטים יחסית, בשליש השני הוא יעשה תרגילים יותר מורכבים, ובשליש האחרון הוא יעשה תרגילים מורכבים ביותר שיכללו, בין היתר, שינויים בלתי צפויים ושיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים.

ייתכן שיהיה צורך לשלב את קורס הקצינים לפרק זמן מסוים עם קורס מפקדי כיתות או עם גודד מבצעי כלשהו - כפי שנעשה בקורס מפקדי פלוגות - כדי שניתן יהיה לתרגל מספר רב ככל האפשר של צוערים בפרק זמן קצר יחסית.

באה במיוחד לידי ביטוי כאשר הוא, מפקדי המשנה שלו (מפקדי הכיתות) ולוחמיו נמצאים בקשיים מנטליים וקוגניטיביים. עליו לעשות הערכת מצב נוכח סיטואציה קרבית מסוימת, להחליט על פתרון, לתת פקודות לאנשיו ולהוביל אותם עד להשלמת המשימה בהצלחה.

לעיתים - למשל בעקבות הפתעה שמשגי האויב או אבדות כבדות במיוחד - נקלעת המחלקה למשבר ועימה אולי גם המפקד שלה. זהו רגע המבחן האמיתי שבו הוא נמדד: האם יש לו יכולות, ניסיון וכוח אישי להיות ברור, להנהיג ולהוציא את פקודיו מההלם ולהשלים את המשימה. כדי לעמוד במבחן כזה יש צורך בניסיון רב.

את ניסיונו יכול המפקד לצבור גם בפיקוד על חייליו בעיתות שגרה. גם לניסיון שצברו מפקדים בהיותם מפקדי כיתות יש ערך, אולם לא כל קצין היה קודם לכן מפקד כיתה, מה גם שהאחריות, הסמכות והמקצועיות הנדרשות מהקצין עולות בהרבה על אלה שנדרשות ממפקד כיתה.

## ” אין ברירה אלא להאריך את קורס קציני החי"ר במידה משמעותית ואף להכפילו

### איך מגבירים את היוזמה ואת היצירתיות

כפי שכבר הודגש, בעת לחימה נדרש הקצין למלא מטלות רבות ובהן: להעריך את המצב, להחליט על פתרון, לבחור טכניקה קרבית מועדפת ולהנהיג את אנשיו. כדי שיהיה מסוגל להתמודד עם האתגרים האלה על הקצין להיות יוזם ויצירתי. סוד היצירתיות הוא מקצועיות ומשמעות. ידע מקצועי עמוק ונרחב יבטיח שהקצין יידע מה לעשות בנסיבות שונות ושהוא לא "ימציא את הגלגל מחדש" בכל פעם רק משום שהוא אינו בקיא בתורה. במילים אחרות: בקיאותו בתורה הצבאית תאפשר לו להתאים תרגולות למצב נתון בלי להיקלע לתהייה "אז מה עושים עכשיו?"

אשר למשמעות - זו מבטיחה שהוא יעשה בדיוק את שיוורה לו מפקדו ומפקדי המשנה שלו (המ"כים) יעשו את מה שהוא ידרוש מהם. נוסף על כך מבטיחה המשמעות שתוכניות שמצריכות תיאומים ותזמונים מדויקים ייעשו בדיוק מרבי.

### סיכום והמלצות

מהמאמר עולה שהכשרת קצין החי"ר לוקה בשני היסודות המרכזיים שלה: ההכשרה הבסיסית אינה מספקת, ואילו הלמידה במהלך מילוי התפקיד אינה יכולה להשלים את מה שהוחסר בהכשרה משום שמעט מדי זמן מוקצה לאימונים. תפקידו של קצין חי"ר זוטר הוא מורכב ביותר. הציפיות ממנו

ההמלצה שהבאתי לעיל בנוגע למספר התרגילים ולאיותם - הגם שהיא בהיקף הגדול פי שלושה או ארבעה מהקיים היום - אינה אלא הרף התחתון בהכשרת הקצינים. הדרישות בשטח, באימונים, בביטחון שוטף ובוודאי במלחמה מטילים עומס רב על כתפיו של הקצין הצעיר, ויש להכשירו לכך.

במסגרת המאמץ לשפר את איכות הקצינים יש להגדיל את מספר החונכים בקורס הקצינים כך שלכל חמישה עד שבעה חניכים יהיה חונך אחד. כיום עומד היחס על חונך אחד ל-15 חניכים. רק אם לכל חונך יהיו פחות חניכים ניתן יהיה להשיג את קפיצת המדרגה המיוחלת בהכשרה בזכות חניכה אישית יותר.

יש ללמד בקורס הקצינים סוגי לוחמה שצפויים להיות רלוונטיים בשדה הקרב. הלמידה צריכה להיעשות באופן מעמיק ורלוונטי לחיל הרגלים ולכלול את הטכניקות ואת התרגולות שאופייניות לכל סוג לחימה.

יש להקדיש את הזמן הראוי כדי שהצוערים ירכשו מיומנות פיקודית רבה לפחות בסוג אחד של לוחמה - רצוי לוחמה בשטח סגור (שכולל לוחמה בשטח בנוי, סבך ומבוצר). ברור שלא ניתן ללמוד לוחמה בשטח בנוי או סבך בארבעה ימים, אפילו אם מוכנים להסתפק במיומנות נמוכה מאוד. בסופו של דבר על קצין החי"ר להיות בעל מיומנות גבוהה ביותר בכל סוגי הלוחמה, הטכניקות הקרביות, התרגולות ותורת הפיקוד והשליטה הרלוונטיים לשטחים סגורים.

יש להסמיך את קצין החי"ר רק לאחר שהשיג שליטה מלאה ברמת הכשירות הנדרשת לפיקוד על מחלקת חי"ר. העובדה שכוחות היבשה - ובהם החי"ר - אינם מתאמנים במידה מספקת ולכן אינם עומדים במדדי הכשירות (או, לחלופין, שמדדי הכשירות הותאמו למצב בפועל לאור הירידה באימונים) אין בה כדי לפטור את קורס הקצינים מהמדדים האלה אלא להיפך. ככל שכוחות היבשה - והחי"ר בתוכם - מתאמנים פחות, כך גדלה החובה המוטלת על בסיסי ההכשרה.

יש לכלול בקורס הקצינים "שבועות מלחמה" שרמת המורכבות בהם תלך ותגדל ואשר יביאו לידי ביטוי - עד כמה שניתן - את האי-ודאות בשדה הקרב ואתגרים פיזיים, מנטליים וקוגניטיביים שייכלו וכיבידו על הצוערים ויסייעו להם לבנות, בין היתר, את ביטחונם העצמי ואת איתנותם הנפשית. על התרגילים להיות ארוכים ומורכבים ולכלול מעבר בין סוגי לוחמה שונים, מעברים בין לחימת יום ללחימת לילה ולחימה בשיתוף פעולה עם כוחות מסוגים שונים.

תרגילים מורכבים היו נהוגים בעבר, עת קורס קציני החי"ר היה ארוך יותר. יש להדגיש כי ראוי שכל צוער יפקד בשלב המסכם של הקורס (השליש האחרון) לפחות על תרגיל אחד.

על קורס קציני החי"ר להכשיר את הצוערים ללוחמה ממוכנת. גם האימונים בסוג הלוחמה הזה צריכים להיות קלים בתחילתם ומורכבים יותר בהמשך ולכלול אימונים במגוון רחב של נושאים כמו קרב הגנה, קרב התקפה ולחימה בשטח בנוי. לא נדרש להכשיר את הקצינים לנסוע ברק"ם, אלא נדרש להכשירם להילחם ברק"ם - בשיתוף פעולה עם כוחות מתמרנים אחרים.<sup>9</sup>

יש להביא את קצין החי"ר למצב שבו הוא שולט היטב באמצעי הלחימה הקיימים מרמת המחלקה ועד רמת הגדוד. רמת שליטתו צריכה להיות גבוהה בהיותו מפקד מחלקה שעשויה להיות כוח גדודי שמסייע לכוחות גדודיים אחרים או מסתייע בהם. לא כל מחלקה מפעילה את כל סוגי הנשק המחלקתיים, אולם כל מפקד מחלקה צריך להיות מיומן בתפעול כל כלי הנשק המחלקתיים שקיימים ביחידות החי"ר של צה"ל. הכרת האמצעים תאפשר לו להפיק מהם את המרב במקום הנכון ובזמן הנכון.

נוסף על כך חייב קצין החי"ר (וגם מפקד הכיתה) לשלוט ברמה גבוהה במערכת הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי). הסיבה: הלחימה והבט"ש מנוהלים כיום באמצעות המערכת. מפקד המחלקה יקבל הוראות, הנחיות, איכונים וכו' באמצעות המערכת ואף יעביר באמצעותה נתונים.

אין ספק שכדי להאריך את משך ההשלמה החילית של קציני החי"ר לשמונה חודשים (כך שקורס הקצינים בכללותו יארך כשנה) יש צורך בהשקעה כספית כבדה. בין היתר יהיה צורך לתקצב גדוד נוסף בבית הספר לקצינים כתוצאה מהארכת משך הקורס. (אם לא יבוצע במקביל שינוי במסלול החי"ר). יש לכך משמעויות בנוגע לנושאים כבדי משקל כמו תקני קבע נוספים. אם נוסף על כך גם יוארך משך שירות הקבע הראשון של הקצינים, אז העלויות ירקיעו עוד יותר.

על אף כל אלה נראה שלצה"ל אין הרבה ברירות. אילוצים תקציביים וחברתיים, כמו חוק המילואים, אינם מאפשרים לכוחות הסדירים ולכוחות המילואים להתאמן בהיקף הרצוי ואפילו לא בהיקף שהיה נהוג בעבר. מכאן המסקנה המתבקשת שיש להשקיע הרבה יותר בהכשרת הקצונה הזוטרה - ובמיוחד בקציני החי"ר - כדי שתוכל להתמודד עם האתגרים הרבים שצפויים לה. עלינו להכין את הכוח הטקטי - שהוא החוליה הראשונה והבסיסית של עוצמת צה"ל - באופן שיוכל להתגבר על כל זעזוע ולמלא את משימותיו.

## הערות

1. תפיסת יסוד: לוחמת יבשה (2020), זרוע היבשה - מחלקת ת"ל ותפיסות, 2009, עמ' 18, מסמך פנימי בצה"ל
2. יעל ברקת, "מסג"ם לתא"ל - התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל", מערכות 434, דצמבר 2010, עמ' 49
3. תורת ההכשרה ביבשה, (2009), זרוע היבשה - מחלקת הדרכה, 2009, עמ' 105, מסמך פנימי בצה"ל
4. תמיר ליבל, הכשרת הקצונה הקרבית הזוטרה בצה"ל: מקורות, מגמות והשלכות - 1973-1999, אוניברסיטת בר-אילן, המחלקה למדע המדינה, רמת-גן, 2005, עמ' 50
5. איציק תורג'מן, בחינת אפקטיביות ההכשרה במכללה לפיקוד טקטי, המכללה לביטחון לאומי, 2008, עמ' 9
6. שם
7. שם
8. שמואל אולנסקי, תפיסת לחימת החי"ר הממוכן בצה"ל - קליטת הנמר בחטיבת גולני כמקרה בוחן, המכללה לביטחון לאומי, 2010, עמ' 39
9. סא"ל יאיר, "הכשרת הקצונה בצה"ל" מערכות 336, יוני 1994, עמ' 32-39

