

לא לומדים לקח

מחקר חדש: צה"ל מיטיב לאסוף מידע ולנתחו, אבל אינו מטמיע כראוי את הלקחים שהפיק, ולכן הוא עלול לחזור שוב ושוב על אותן השגיאות



כוח צה"ל נע ממערב לתעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים שלושה ימים לפני המלחמה, כאשר צבא מצרים פתח כמה שהוא הגדיר "תרגיל", כתב סגן בנימין סימן טוב מסמך נוסף שבו הזהיר שהתרגיל הוא מסווה להכנות האחרונות לקראת היציאה למלחמה

סא"ל ד"ר רובי סנדמן

ראש ענף יישומים בחיל הים



"ראינו חומרה מיוחדת בחולשה שמצאנו בצה"ל כמערכת ידע לומדת... הימנעות ממושכת מתהליכים מסודרים של הפקת לקחים העצימה את הליקויים... לא מצאנו לפני המלחמה ובמהלכה תרבות מספקת של למידה", דו"ח וינוגרד, 2008¹

מבוא

נושאו של המאמר הוא הליקויים בתרבות הלמידה בצה"ל. הלמידה בארגון נעשית באמצעות מנגנונים כמו איסוף ידע, הפקת לקחים, ניתוח ידע, יישום ידע והטמעתו. בלעדיהם לא יכול ארגון להתאים את עצמו לסביבה המשתנה. ארגון שאינו יכול להתאים את עצמו לסביבה שבה הוא פועל אינו יכול לשרוד. צה"ל אינו מייטיב להשתמש במנגנוני הלמידה.

בגלל הליקויים בתרבות הלמידה חוזר צה"ל שוב ושוב על אותן השגיאות ואינו מיישם לקחים, החלטות וסיכומים שאליהם הגיע בעמל רב. כתוצאה מכך הוא אינו מוכן למצבים ולאתגרים שמעמידה בפניו הסביבה. דו"ח וינוגרד, שבדק את אירועי המערכה בלבנון ב-2006, כולל אמירות קשות ביותר על רמת התפקוד של צה"ל בתחומים חיוניים רבים. כך, למשל, נכתב בו על רמת התכנון האסטרטגי: "הופתענו לגלות חולשה משמעותית בחשיבה עמוקה ובתכנון אסטרטגי בצה"ל... התמונה החמורה שמצאנו בצה"ל נבעה מחולשה מבנית ומערכתית עמוקה וארוכה". אולם למרות חומרת הדו"ח, הליקויים המרכזיים שנחשפו בו עדיין לא תוקנו. לקחי הדו"ח לא נלמדו ולא יושמו בשל אותה התרבות של אי-למידה ושל אי-הטמעה שעליה מתח ביקורת. בחלוף ארבע שנים ממלחמת לבנון השנייה עדיין לא נמצא מענה לבעיות המרכזיות שעלו באותה המלחמה, כגון הגנת העורף מפני מתקפת טילים כוללת. בתחומים מסוימים אף חלה החמרה, משום שהאויב השכיל להתאים את עצמו לסביבה ולהתעצם. מהסיבה הזאת ניתן כבר עכשיו להתחיל לכתוב את מסקנותיה של ועדת החקירה הבאה.

"מדיניות שקולה נועזת ומרחיקת ראות"

ב-19 בספטמבר 1973, 17 ימים בלבד לפני מלחמת יום הכיפורים, פירסמה מפלגת השלטון מודעת בחירות שופעת אופטימיות: "על שפת הסואץ שורר השקט. גם במדבר סיני, ברצועת עזה, ביהודה ושומרון ובגולן. הקווים בטוחים, הגשרים פתוחים, ירושלים מאוחדת, קמות התנחלויות, ומעמדנו המדיני איתן. זו התוצאה של מדיניות שקולה, נועזת ומרחיקת ראות. הצביעו..."² לא ייאמן עד כמה גדול היה קוצר הראות.

השאלה היא, כמובן, כיצד נוצר פער עמוק כל כך בין הסביבה האובייקטיבית (המציאות) לבין תפיסת המנהיגות והפיקוד? כיצד קרה שהמנגנונים אשר תפקידם לתווך בין הסביבה (ההיערכות של צבאות ערב) לבין הארגון (צה"ל) לא פעלו כראוי?

המנגנונים האלה, המתווכים בין הסביבה לארגון, מכונים "מנגנוני למידה". הם כוללים, כאמור, כלים לאיסוף מידע, לתיעוד ולניתוחו וכן כלים להפקת לקחים, להפצת ידע ולהטמעתו. כל ארגון שמנגנוני הלמידה שלו מתפקדים ברמה נמוכה צפוי להפוך ללא רלוונטי. במילים אחרות: ארגון שלא יזהה בזמן מגמות, לא ינתח נכון את

שפע המידע שהוא קולט מהסביבה, לא יטמיע לקחים לאחר כשלים ולא יעודד צוותי חשיבה פשוט לא ישרוד בעולם התחרותי. במקרה של צבא מדובר, כמובן, בתוצאה הרת אסון: אובדן חיי אדם ואף אסון במישור הלאומי.

המקרה של סגן סימן טוב

על הכשל המערכתי במלחמת יום הכיפורים נכתבו ספרים רבים, אולם כדי להמחישו אפשר להסתפק בהזכרת סיפורו הידוע של אחד מקציני המודיעין בפיקוד הדרום, סגן בנימין סימן טוב. סיפורו מלמד מהו המחיר שמשלם ארגון שמנגנוני הלמידה שלו אינם תקינים ועד כמה קיומם של מנגנונים לקויים כאלה יכול לשמש כלי לניבוי כישלונות.

ב-1 באוקטובר 1973, חמישה ימים לפני פרוץ המלחמה, כתב סימן טוב מסמך שבו קבע במפורש שצבא מצרים עומד לפתוח במלחמה נגד ישראל בתוך זמן קצר ביותר. ב-3 באוקטובר, שלושה ימים לפני המלחמה, כאשר צבא מצרים פתח במה שהוא הגדיר "תרגיל", כתב סימן טוב מסמך נוסף שבו הזהיר שהתרגיל הוא מסווה להכנות האחרונות לקראת היציאה למלחמה.

בחלוף ארבע שנים ממלחמת לבנון השנייה עדיין לא נמצא מענה לבעיות המרכזיות שעלו באותה המלחמה, כגון הגנת העורף מפני מתקפת טילים כוללת



מפקדיו של סימן טוב בפיקוד דרום היו משוכנעים שהוא טועה, אך במקום להתעמת עם טענותיו ולבחון אותן הם פשוט העלימו אותן: המסמכים שלו לא נכללו בדו"ח המודיעין הפיקודי ולא נמסרו הלאה לפיקוד הבכיר ולממשלה. למחרת היום שבו פרצה המלחמה הוא אף אמור היה להיכנס לכלא בשל הקו העצמאי שנקט. לכלא הוא אומנם לא נכנס בגלל פרוץ המלחמה, אך הוא הודח מתפקידו מיד עם פרוץ הקרבות. כאשר הסתיימה הלחימה אף סולק סימן טוב מפיקוד הדרום בהוראתו של אלוף הפיקוד שמואל גונן (גורודיש).

רק בדיעבד הבינו במערכת שהסירוב ליישר קו באופן אוטומטי הוא נטייה מבורכת. בסיכום שכתבה ועדת אגרנט צוין סימן טוב לשבח, ולאחר מכן הוא הוחזר לשירות באמ"ן וקודם בהמשך לדרגת סא"ל.³ להלן קטע מעדותו המאלפת של סימן טוב בפני ועדת אגרנט:

שאלה: מדוע כתבת את ההערכה המחמירה?

תשובה: הערכתני שתהיה מלחמה ולא תרגיל. היו לנו הרבה סימנים מעידים. הבעיות שעמדו בפני המצרים בבואם לפתוח במלחמה כולן נפתרו - הצליחה, המכשול בצד הישראלי, עליונות השריון וחיל האוויר הישראלי... המסמך הזה נועד לשכנע את גדליה [קצין המודיעין הפיקודי] מדוע זה אינו תרגיל.

שאלה: האם באותו שבוע או בכלל לפני כן קיים סא"ל גדליה דיון שבו נידונו נושאי מצב אצל האויב כולל המסמך שלך?
תשובה: לא.



הרקע התיאורטי

הקשר בין מידת הלמידה למידת השינוי בסביבה

תקופתנו מתאפיינת בשינויים מהירים מאוד ובאי-ודאות שהולכת וגדלה. ארגון שלא יצליח להסתגל למציאות הזאת לא ישרוד. בנסיבות האלה הופכת יכולת הלמידה לגורם קריטי בעבור הארגון.⁴ ללא מנגנוני למידה מתאימים לא יוכל הארגון להתפתח. לדברי מייקל גינצברג, מידת הלמידה בארגון חייבת להיות שווה למידת השינוי בסביבה,⁵ אחרת הארגון מתנוון, אינו ערוך להתמודד עם יריבים ולכן לא ישרוד בסופו של דבר. הקצב המהיר שבה מתפתחת הטכנולוגיה תובע מהארגונים להתמודד עם סביבה משתנה באופן בלתי פוסק,⁶ ולכן יש חשיבות להבנת האופן שבו הסביבה הארגונית משפיעה על הארגון.⁷

הגדרת תהליך הלמידה

תהליך הלמידה מאפשר לארגון להתאים את עצמו לסביבה ולשמור על התחרותיות.⁸ קיימות כמה הגדרות לתהליך הלמידה בארגון. אחת מהן קובעת שלמידה היא הדרך שבה ארגונים בונים ומטמיעים את הידע הארגוני ומקיימים פעילות קבועה להגברת האפקטיביות בעזרת שיפור מתמיד של הכישרים.⁹

הקשר המנבא בין הסביבה לארגון

המודל המרכזי שמסביר את הקשר שבין סביבת הארגון לארגון עצמו (דהיינו בין הסביבה ללמידה) נקרא מודל התלותיות המבנית.¹⁰ על פי המודל הזה, קיים מתאם בין מידת היציבות של הסביבה החיצונית לבין יכולתו של הארגון לזהות את השינויים, ללמוד אותם ולהגיב עליהם.¹¹ לב ליבו של המודל הזה הוא הטענה שישנו קשר בין מאפייני הארגון לבין מאפייני הסביבה החיצונית¹² וכי כדי שהארגון יוכל להיות אפקטיבי עליו להתאים את עצמו ללא הרף לסביבתו החיצונית.

על פי מודל התלותיות, שמבוסס על גישת המערכות, אין ארגון אחד שהוא אידיאלי, וההבדלים בין הארגונים נובעים, בין היתר, מסגנון הניהול, מתרבות העבודה של העובדים, ממבנה הארגון ומהאקלים הארגוני שלו.¹³ החובה להתאים את הארגון לסביבה מוטלת על המנהלים, והאמצעי להשגת ההתאמה הזאת הוא למידה. רק התאמה מיטבית תוביל את הארגון לתפקוד מרבי.¹⁴

השפעת הסביבה על היערכות הארגון

שינוי בסביבת הארגון מחולל תגובה בארגון. האינדיקציה לשינוי מתקבלת באמצעות אנשי הארגון הנחשפים למידע החדש ואוספים אותו. המידע הזה מעובד, מנותח והופך לידע בארגון שבא לידי ביטוי בהחלטות, בפעולות ובקביעות מדיניות. השלב האחרון בתהליך הזה הוא תיעוד המידע.¹⁵ התהליך שתואר כאן הוא למעשה למידה ארגונית, ולפיכך ניתן לומר שהאינטראקציה בין הסביבה לארגון מתרחשת באמצעות התהליך הזה.

ארגונים לומדים מתאפיינים בכך שהם מקדמים את תהליך הלמידה באופן קבוע בכל חלקי הארגון ומשתנים ללא הפסק כתוצאה מכך.¹⁶ בארגונים לומדים קיימת תרבות המעודדת למידה והתפתחות

אם קצין המודיעין הפיקודי, האיש שאמור להיות אחראי לזירה כולה, לא פעל כדי לאסוף מידע יקר ערך, לנתח אותו, להפיק ממנו לקחים ולהפיץ אותם (הוא לא קיים אפילו דיון אחד להערכת המצב!) אין זה מפליא שנוצר פער בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסה והוצגה - פער שמשקף בתעמולת הבחירות שהוצגה לעיל. פערים כאלה בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסת אינם קיימים בארגונים שמבוססים על ערכי למידה ואשר מפעילים מנגנוני למידה תקינים. ארגונים כאלה מותאמים היטב למציאות ויודעים לחזות שינויים ולהגיב עליהם כראוי. הארגון שבו פעל סגן סימן טוב לא רצה לנתח את המידע שזרם אליו, וממילא לא יכול היה להפיק לקחים, להפיצם ולהטמיעם. זה היה ארגון שביקש שלא להפך את השלווה המדומה שבה היה מצוי.

המלחמה הבאה

המחקר הנוכחי בוחן באמצעות כלים אמפיריים את רמתם של מנגנוני הלמידה בצה"ל. מהנתון הזה ניתן להסיק מסקנות בנוגע למידת ההלימה בין מורכבות הסביבה לבין האופן שבו ערוך צה"ל לאתגרים ולאיומים כפי שתופסים אותם קציניו. למעשה בוחן המחקר הזה עד כמה צה"ל הוא ארגון לומד, כפי שהוא מתיימר להיות.

מסקנתו המרכזית של המחקר היא שצה"ל הוא אכן ארגון לומד שקיימים בו מנגנוני למידה ברמה סבירה, אולם מנגנון היישום

מידת הלמידה בארגון חייבת להיות שווה למידת השינוי בסביבה, אחרת הארגון מתנוון, אינו ערוך להתמודד עם יריבים ולכן לא ישרוד בסופו של דבר



וההטמעה - שהוא החשוב ביותר - לוקה בחסר. משמעות הליקוי הזה היא שהחלטות, סיכומים, לקחים והנחיות אינם מיושמים במילים אחרות: לקחים שהופקו מטעויות ומכשלים אינם מיושמים, וכתוצאה מכך חוזר צה"ל שוב ושוב על אותם הטעויות והכשלים. חלקו האחרון של המאמר הזה סוקר את מערכות צה"ל מאז 1967 ומראה כיצד צבר צה"ל ידע בתום כל מערכה, למד אותו, ניתח אותו, הפיץ אותו, אך לא יישם אותו. התוצאה: פעם אחר פעם מצא את עצמו צה"ל לא מוכן ומופתע, פעם אחר פעם הוא לא היה ערוך לקראת מציאות שברור היה כי יש להיערך לקראתה, ופעם אחר פעם הוא מצא את עצמו חוזר על שגיאות שכבר נעשו, נותרו ונלמדו. לנוכח המציאות הזאת עולות כמובן השאלות הבאות: האם צה"ל ערוך למלחמה הבאה? האם הוא יישם את הלקחים מהמבצעים האחרונים שבהם היה מעורב? האם הידע הקיים בצה"ל על ההתחמשות ועל ההתארגנות של היריבים בזירה בא לידי ביטוי בהיערכותו ובתורת הקרב שלו? האם צה"ל ערוך כראוי מול הסביבה שהשתנתה?



תומכי חזבאללה על גדר הגבול לאחר מלחמת לבנון השנייה ברגע האמת יצאה ישראל למלחמה שלא בהתאם לתוכניות המוקדמות ועל סמך אסטרטגיה שלא נתנה מענה לבעיות המרכזיות שבפניהן עתידה הייתה להתייבב ואשר היו ידועות מלכתחילה: הירי של רקטות קרקע-קרקע, שליטת החזבאללה בכפרים, היעדר המיגון לרק"ם, היותם של אנשי המילואים בלתי מאומנים

מתיאור מנגנוני הלמידה עולה שהם צריכים בסופו של דבר להביא ליישום ולשינוי, כלומר, להוביל לפעולה. קודם לכן עליהם לבחון את המידע, להוכיח לידע ולהטמיעו. לאחר שהוא הוצפן ונאגר בזיכרון הארגוני, ניתן להשתמש בו ביעילות.¹⁹

המחקר

כלי המחקר - שאלון על מנגנוני למידה

מטרת המחקר הזה (שעליו מבוסס המאמר) היא להבהיר מושגים מעולם הלמידה הארגונית ולעורר עניין ושיח במושגים החשובים האלה, כלומר, לפתוח צוהר לעולם הזה. אין המאמר מתיימר לסכם את כל התחום הרחב הזה על שלל היבטיו והשלכותיו. מטרה נוספת היא לשפוך אור על האופן שבו פועלים מנגנוני הלמידה ולבחון את מידת השימוש שעושה צה"ל במנגנוני הלמידה השונים.

המחקר נעשה באמצעות שאלון שבאמצעותו התבקשו קצינים לדווח על טיבם של ששת מנגנוני הלמידה ביחידותיהם. כאמור, ששת המנגנונים האלה הם: איסוף מידע, תיעוד מידע, ניתוח מידע, הפקת לקחים, הפצת ידע והטמעת ידע. את השאלון פיתח גלעד מידן.²⁰

התשובות לכל אחת מהשאלות בשאלון ניתנו על סולם ליקרט שבו שבע דרגות. דרגה 1 משמעותה "כלל לא" ודרגה 7 משמעותה "במידה המרבית". חישוב הציון הסופי של כל מדד נעשה על פי

אישית, והיא חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית.¹⁷

מנגנוני הלמידה מתווכים בין הסביבה לארגון

למידה ארגונית ניתן למדוד באמצעות מנגנוני הלמידה.¹⁸ באמצעות מנגנוני הלמידה מתאפשרים פעילות שיטתית וממוסדת של רכישת ידע שחיוני לארגון, שימור הידע הזה והטמעתו. ישנם שישה מנגנוני למידה:

- **מנגנון לאיסוף מידע.** באמצעות המנגנון הזה מאתרים מידע שיש לו השלכות על ההווה של הארגון או על עתידו ואוספים אותו. את המידע מאתרים באמצעות השתתפות בכנסים, הזמנת סקרים, השתלמויות, החלפת מידע וכדומה).
- **מנגנון לתיעוד מידע.** באמצעות המנגנון הזה מאחסנים את המידע כך שיהיה נגיש וניתן יהיה לאחזרו במהירות.
- **מנגנון לניתוח מידע.** המנגנון הזה משמש לסינון המידע, לבדיקתו ולעיבודו. המלאכה הזאת נעשית באמצעות צוותי חשיבה, דיונים, התייעצויות וכדומה.
- **מנגנון להפקת לקחים.** המנגנון הזה מתרגם את המידע לידע.
- **מנגנון להפצת ידע.** המנגנון הזה עושה שימוש באמצעים כגון כנסים, דיונים ודיוור לפי רשימות תפוצה.
- **מנגנון להטמעת ידע.** המנגנון הזה מתרגם את הידע להתנהגות ולמעשים. לשם כך הוא נעזר במיוחד בהדרכות.



ממוצע התשובות לאותו מדד. הציון הסופי של כל מנגנוני הלמידה חושב על בסיס הממוצע של ששת המדדים הנ"ל.

אוכלוסיית המחקר

	סרן	רס"ן	סא"ל	סה"כ
אוויר	6	25	11	42
ים	5	28	8	41
תקשוב	11	22	9	42
אט"ל	10	35	4	49
אכ"א	22	20	2	44

יבשה	8	33	11	52
סה"כ	62	163	45	270

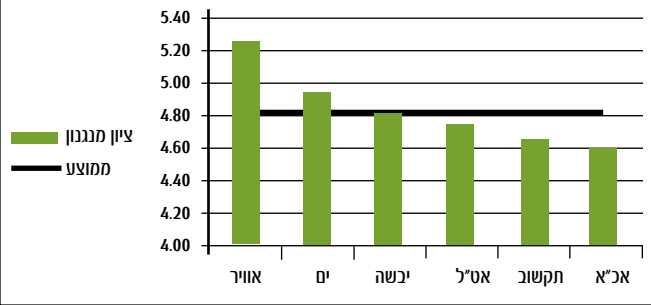
אוכלוסיית המחקר

חולקו 270 שאלונים למדגם של קציני צה"ל. זהו מדגם גדול יחסית בהשוואה למחקרים קודמים. ההחלטה לבחור במדגם כה גדול נבעה מההבנה שיש שוני רב בין הגופים השונים בצה"ל. המדגם כלל קצינים בדרגות סרן, רס"ן וסא"ל מהחילות ומהגופים הבאים: חיל האוויר, חיל הים, חיל התקשוב, אכ"א (חיל השלישות), אט"ל (אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה) וזרוע היבשה (מו"י והפיקודים). במדגם לא נכללו כמה גופים כגון אג"ת ופיקוד העורף בשל הרצון לא להרחיב יתר על המידה את היקף המחקר. כמו כן לא נכלל אמ"ן במחקר הזה בשל הקושי למצוא בקרבו קצינים שיהיו מוכנים למלא את השאלון (ראו לעיל בטבלת אוכלוסיית המחקר).

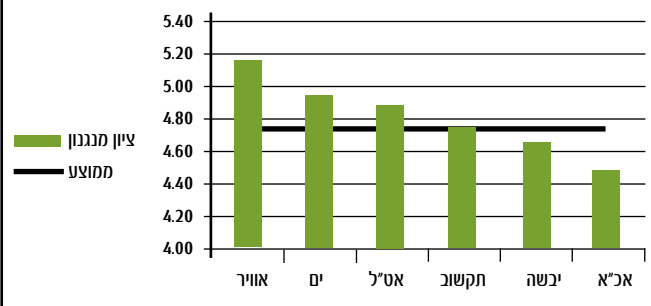
הציון הממוצע של כל אחד מהמנגנונים

הציון הממוצע של כל אחד מששת מנגנוני הלמידה בכל החילות (תרשים 1) מלמד שצה"ל מייטיב להשתמש במנגנוני התיעוד וההפצה, אך לוקה בחסר במנגנוני האיסוף, הניתוח, הפקת הלקחים וההטמעה. חולשת המנגנונים האלה באה לידי ביטוי הן בערכים

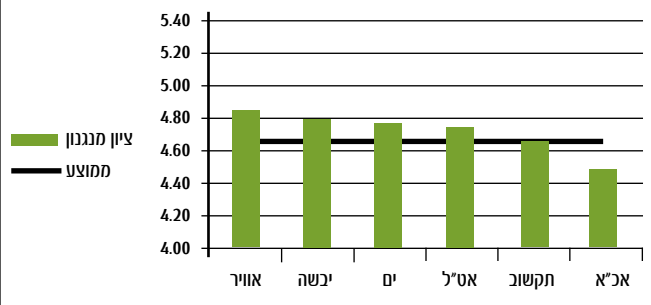
תרשים 2 - ציוני מנגנוני הלמידה בחתך חילי



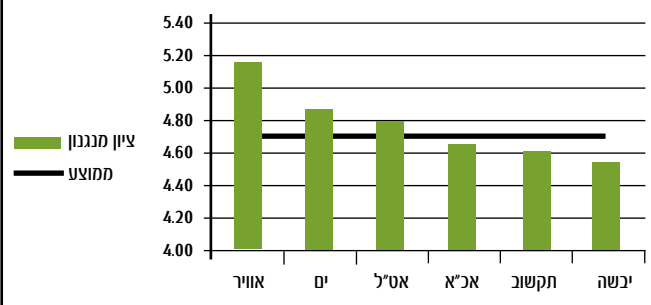
תרשים 3 - ציוני מנגנון הלמידה: ניתוח



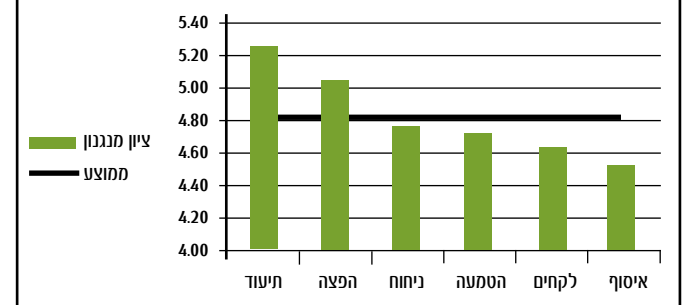
תרשים 4 - ציוני מנגנון הלמידה: הפקת לקחים



תרשים 5 - ציוני מנגנון הלמידה: הטמעה



תרשים 1 - ציוני מנגנוני הלמידה (כלל החילות)



	איסוף	תיעוד	ניתוח	לקחים	הפצה	הטמעה
איסוף	1.00	0.51 <.0001	0.47 <.0001	0.41 <.0001	0.47 <.0001	0.55 <.0001
תיעוד	0.51 <.0001	1.00	0.45 <.0001	0.29 <.0001	0.40 <.0001	0.43 <.0001
ניתוח	0.47 <.0001	0.45 <.0001	1.00	0.55 <.0001	0.53 <.0001	0.55 <.0001
לקחים	0.41 <.0001	0.29 <.0001	0.55 <.0001	1.00	0.55 <.0001	0.56 <.0001
הפצה	0.47 <.0001	0.40 <.0001	0.53 <.0001	0.55 <.0001	1.00	0.67 <.0001
הטמעה	0.55 <.0001	0.43 <.0001	0.55 <.0001	0.56 <.0001	0.67 <.0001	1.00

הוא גבוה, גם הציון של מנגנון הלקחים גבוה). מעיון בטבלה עולה כי הקשרים בין כל המנגנונים הם מובהקים, אולם עוצמת הקשרים בין המנגנונים השונים משתנה. הממצא הבולט ביותר העולה מהטבלה הזאת הוא כי כאשר הציון של מנגנון הניתוח גבוה, גם ציון הלקחים וציון ההטמעה גבוהים. כלומר, בארגון שבו רמת הניתוח גבוהה, ניתן לצפות שהרמה של הפקת הלקחים ושל ההטמעה תהיה אף היא גבוהה.

המסקנות המרכזיות

המסקנות המרכזיות של המחקר הן:

1. המודל שלפיו קיים מתאם בין מורכבות הסביבה לבין היערכות הארגון - באמצעות מנגנוני הלמידה - נמצא תקף גם בגופים השונים של צה"ל. כך, למשל, הסביבה המורכבת שבה פועל חיל האוויר מחייבת אותו לקיים מנגנוני למידה ברמה הגבוהה ביותר. לעומת זאת, אכ"א, שפועל בסביבה קבועה יחסית, מסתפק במנגנוני למידה פחות מפותחים. כמו כן נמצא כי כאשר הסביבה הארגונית היא מורכבת, רמת היערכות של הארגון מושפעת מאיכותם של מנגנוני הלמידה.
2. במרבית הגופים נמצא קשר מובהק בין רמת היערכות לרמתם של מנגנוני הלמידה. גופים שבהם רמתם של מנגנוני הלמידה נמוכה, גם היערכות לרוב לוקה בחסר.
3. הגופים השונים בצה"ל מיטיבים להשתמש במנגנוני הלמידה הטכניים (תיעוד והפצה), אולם לוקים בחסר במנגנוני החשיבה. זהו נתון מרכזי, שכן נמצא קשר מובהק בין מנגנוני החשיבה לבין היערכות הארגון (איסוף, ניתוח והפקת לקחים). הליקוי המרכזי שעליו מצביע המאמר הזה הוא בתחום של מנגנון ההטמעה: גם כאשר מידע נאסף ומנותח היטב, הלקחים אינם מיושמים הלכה למעשה. כתוצאה מכך עלולים הטעויות והכשלים לחזור שוב ושוב. חמור מכך: לקחים ותובנות לעתיד אינם מיושמים ואינם מוטמעים.

מוחלטים והן בהשוואה למנגנוני התיעוד וההפצה. נתון בולט הוא הציון הנמוך יחסית בתחום ההטמעה (היישום בפועל). זהו מנגנון הלמידה המרכזי. ללא מנגנון הטמעה תקין אין ערך לשאר המנגנונים.

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות שנסקרו

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות שנסקרו (תרשים 2) מלמד כי ציוניו של חיל האוויר הם הגבוהים ביותר. אחריו - בסדר יורד: חיל הים, זרוע היבשה, אט"ל, חיל התקשוב ואכ"א.

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של מנגנון הניתוח

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של מנגנון הניתוח (תרשים 3) מלמד שציוניהם של חיל האוויר, של חיל הים ושל אט"ל גבוהים מציוניהם של שאר החילות והגופים. את הציונים הנמוכים ביותר בקטגוריית הניתוח קיבלו אכ"א וזרוע היבשה.

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של הפקת לקחים

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של הפקת הלקחים (תרשים 4) מלמד שהציונים הגבוהים ביותר הם של חיל האוויר, של זרוע היבשה ושל חיל הים. אכ"א קיבל את הציון הנמוך ביותר.

מנגנוני הטמעה

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום ההטמעה (תרשים 5) מלמד שהציונים של חיל האוויר, של חיל הים ושל אט"ל, גבוהים יותר מציוניהם של שאר החילות. הציונים הנמוכים ביותר ניתנו לזרוע היבשה ולחיל התקשוב.

טבלת המתאמים

בטבלה (ראו לעיל) מוצגים מתאמי פירסון, הבודקים קשר לינארי בין שני זוגות משתנים, דהיינו את הקשר שבין ציון במנגנון אחד לבין הציון במנגנון אחר. (לדוגמה, כאשר הציון שמקבל מנגנון הניתוח



דין והמלצות

מאז מלחמת ששת הימים לא זו בלבד שצה"ל אינו מצליח להכריע את יריביו - למרות עוצמתו העדיפה - אלא שהוא מוצא את עצמו שוב ושוב מופתע ובלתי ערוך וחוזר על שגיאות שנעשו בעבר או מפיק לקחים שכבר הופקו, אך לא יושמו.

במלחמת ההתשה כפו המצרים תיקו על ישראל, שכן צה"ל לא נערך בעוד מועד לאתגר של סוללות טילי הנ"מ הסובייטיות ולא מצא פתרון לאש הארטילרית של המצרים לאורך התעלה. צה"ל ניסה לפתור את הבעיות האלה באמצעות כוחו האווירי בלבד, ולאחר שהדבר לא עלה בידו, לא היו לו אמצעים אחרים. במלחמת ההתשה איבדה ישראל 721 חיילים ואזרחים, ונשאלת השאלה אם שיכרון החושים בעקבות הניצחון הגדול במלחמת ששת הימים מנע מצה"ל לחשוב, לנתח, להפיק לקחים ולהטמיע פתרונות לנוכח הסביבה המשתנה.

על לוחמת היבשה במלחמת ההתשה כתב אלוף ישראל טל:

קו המעוזים הכיזב במלחמת ההתשה. על אף האבדות הכבדות שצה"ל ספג לא מילא הקו את ייעודו. צבא היבשה ספג מכות כואבות במלחמת ההתשה, לא הצליח להגן על עצמו, לא הרתיע את המצרים ולא אילץ אותם להפסיק את האש, אלא היה מטרה נייחת לאורך תעלת סואץ.²¹

הלקחים של מלחמת ההתשה היו כואבים, אולם התפיסה נותרה

ביולי 1973 חתמו סוכנויות המודיעין האמריקניות הבכירות על ההערכות ש"כוחות הקרקע של המצרים אינם כשירים לחצות את התעלה בהסתערות מבצעית" וכי "סוללות טילי הקרקע-אוויר מדגם סאם 6 לא הגבירו באופן משמעותי את כוחה של סוריה"



בעינה: כשפרצה מלחמת יום הכיפורים, עדיין עמד קו המעוזים על תילו. גם במלחמה היו המעוזים מטרה נייחת והם נפלו בזה אחר זה לידי המצרים.

גם במערכות שלאחר מכן חזרו על עצמם אותם הדפוסים של היעדר הלימה בין הסביבה המשתנה לבין המענים של צה"ל. מלחמת יום הכיפורים נחשבת לאחת ההפתעות הצבאיות הגדולות של המאה ה-20 ומוזכרת בנשימה אחת עם התקפת הפתע של היפנים על הצי האמריקני בפרל הרבור בדצמבר 1941 ועם התקפת הפתע של הגרמנים על בריה"מ ביוני 1941 (מבצע "ברברוסה").

החמורה שבקונספציות

הראשון שעשה שימוש במונח "קונספציה" היה גנרל דניאל גרהם. הוא עמד בראש צוות שמונה מטעם ראש הסיי-אי לבחון מדוע הופתעו הן ישראל והן ארה"ב במלחמת יום הכיפורים. מסקנותיו פורסמו כארבעה חודשים לפני שפורסם דו"ח אגרנט.

על פי הדו"ח של גרהם, סוכנויות המודיעין האמריקניות סיפקו שפע של מודיעין בשבועות שלפני המלחמה (איסוף), אולם המידע לא הוערך נכונה (ניתוח), לא הופקה ממנו הפרשנות הנכונה (לקחים) וממילא לא הופץ להנהלות הארגונים ולא הוטמע בפועל.²² בלשון הדו"ח:

במידע שסיפקו אותם החלקים האחראים לאיסוף היה די כדי לחולל התרעה... את השגיאות בהערכה בכל המשרדים שבהם הפיקו תוצרי מודיעין אפשר לייחס לעמדות ולקונספציות המוקדמות שביסוד הניתוח.

האיסוף, לדעת גרהם, לא היה מושלם, אך גם החומר שהושג אמור היה להביא להפעלתם של פעמוני האזהרה. אולם מהמחקר שהוא ערך עולה שהניתוח והפקת הלקחים נכשלו לחלוטין. המסקנה מכך היא שאי-אפשר להסתפק בפעולתו של מנגנון למידה אחד, אלא יש צורך ברצף תקין של כל המנגנונים.

החמורה שבקונספציות, לפי דו"ח גרהם, הייתה ההתייחסות הפסקנית לנחשלותם הצבאית של הערבים. ביולי 1973 חתמו סוכנויות המודיעין האמריקניות הבכירות על ההערכות ש"כוחות הקרקע של המצרים אינם כשירים לחצות את התעלה בהסתערות מבצעית" וכי "סוללות טילי הקרקע-אוויר מדגם סאם 6 לא הגבירו באופן משמעותי את כוחה של סוריה".

כרוניקה של היעדר הטמעה

התופעה של אי-למידה חזרה על עצמה גם במערכות שלאחר מלחמת יום הכיפורים. במלחמת לבנון הראשונה לא נערך צה"ל בעוד מועד ללוחמת הגרילה ונאלץ לסגת בלי שהשיג את מטרות המלחמה. בעקבות הנסיגה נמשך ירי הרקטות מלבנון ביתר שאת, והאויב שהתייצב מול צה"ל היה מצויד טוב יותר והפך למסוכן הרבה יותר מכפי שהיה לפני המלחמה.

באינתיפאדה הראשונה הופתע צה"ל ומצא את עצמו ללא אמל"ח ותו"ל שמתאימים להתמודדות עם מהומות הרחוב ועם שיטות הגרילה.

במלחמת המפרץ הראשונה לא היה לישראל מענה לטילים שנחתו בשטחה באין מפריע.

באינתיפאדה השנייה לא היה למערכת הביטחון מענה לטרור המתאבדים, ורק לאחר זמן רב ולאחר ששולם מחיר דמים כבד (יותר מ-1,000 הרוגים ו-6,000 פצועים) גובשה אסטרטגיית פעולה יעילה.

33 שנה לאחר מחדל אי-הלמידה של מלחמת יום הכיפורים, ב-12 ביולי 2006, שלחה ממשלת ישראל את צה"ל למלחמה שלא היה לו סיכוי לנצח בה. הממשלה הצביעה פה אחד בעד התוכנית שעליה המליצה מערכת הביטחון ושסתרה את כל התוכניות שהוכנו במשך שנים בלי שנמצא מענה לבעיות היסוד שמולן ניצב צה"ל. גם במקרה הזה איש לא קרא תיגר, לא נערכה בחינה מעמיקה של השלכות המהלך, והנחות העבודה הייתה שהצד האחר לא יוכל לעמוד בפני עוצמתו העדיפה של צה"ל. אולם הנחות עבודה אינן תחליף לאסטרטגיה ולניתוח יסודי של המצב, כפי שכבר למדו היטב צבאות אדירים מול כוחות נחותים מהם כמו האמריקנים בווייטנאם



טילי פטריוט נורים לעבר טילי סקאד במלחמת המפרץ הראשונה האם כאשר יסיימו לפתח את שכבות ההגנה בפני כל סוגי הרקטות, יהיה תקציב לרכוש די טילים כדי לעמוד בפני רבבות הרקטות?

ברגע האמת יצאה אפוא ישראל למלחמה שלא בהתאם לתוכניות המוקדמות ועל סמך אסטרטגיה שלא נתנה מענה לבעיות המרכזיות שבפניהן עתידה הייתה להתייצב ואשר היו ידועות מלכתחילה: הירי של רקטות קרקע-קרקע, שליטת החזבאללה בכפרים, היעדר המיגון לרק"ם, היותם של אנשי המילואים בלתי מאומנים. כלומר, צה"ל נלחם באופן שלא הלם את הסביבה שבה הוא פעל. נשאלת כמובן השאלה: באיזו מידה ערוך צה"ל למלחמה הבאה? האם האתגרים שמעלה הסביבה החיצונית נקלטו ומטופלים? האם מתקיים תהליך של למידה מתמדת? האם נותחו, נלמדו והוטמעו לקחי העבר?

כדי לענות על השאלות האלה יש לחפש בכל חיל, זרוע ואגף את סגן סימון טוב של 2010. הוא היה שואל, למשל, האם כיום, לאחר שבעיית מיגון הרק"ם נחשפה במלוא חומרתה בלבנון, רוב הסד"כ ממוגן מול האיום הנוכחי? האם נפתרה בעיית כלי הרכב לניוד חי"ר, שמעסיקה את צה"ל כבר 20 שנה? האם כאשר יסיימו לפתח את שכבות ההגנה בפני כל סוגי הרקטות, יהיה תקציב לרכוש די טילים כדי לעמוד בפני רבבות הרקטות? האם יש לצה"ל די כוחות יבשה איכותיים ומאומנים מול מערכה כוללת בכל החזיתות? האם יש לצה"ל די סיירות שיוכלו להתייצב מול שפע של צוותים קטלניים

והסובייטים באפגניסטן.

כיצד התגלגלה תוכנית צה"ל למה שבוצע לבסוף? על פי תוכנית המגירה "מי מרום", שהייתה בשלבי אישור אחרונים, אמור היה צה"ל לפתוח באש ארטילרית כבדה לאורך הקו ובהפצצת מטרות בעומק לבנון. לאחר כמה ימים של "ריכוך" השטח צריך היה צה"ל לעבור לפעולה קרקעית. התוכנית שהייתה בתוקף באותה העת - "מגן הארץ" - דמתה מאוד ל"מי מרום". נוסף על שתי התוכניות האלה הייתה לאלוף פיקוד הצפון תוכנית נוספת - "יעה נאה" - לדחיקת החזבאללה מהגבול. התוכנית הזאת לא הייתה מקובלת על המטכ"ל. תוכנית נוספת, שאותה גיבשה חטיבת המבצעים, נקראה "שוברת קרח". זו כללה הנחתת מכת אש חזקה על מטרות החזבאללה ועל מטרות תשתית בכל רחבי לבנון ולאחר מכן פעולה קרקעית במתכונת של "מי מרום". התוכנית נועדה להפעיל לחץ על ממשלת לבנון לפרק את החזבאללה מנשקו, אך לא הייתה מקובלת על פיקוד הצפון.²³

על אף התוכניות הרבות שגובשו במשך השנים, נבחרה בסופו של דבר תוכנית פעולה שעיקרה מערכה באש, כלומר, תקיפות מהאוויר ואש ארטילרית ללא גיוס מילואים וללא פעולה קרקעית ולבסוף גם ללא תקיפת מטרות תשתית, שכן הדרג המדיני לא היה מוכן לאשר זאת.



שיתקפו מכל עבר? האם צה"ל וישראל עושים הכול כדי שהמפקדים בצבא הנשאר לקבע ארוך יהיו האיכותיים ביותר? האם יש כוח מגן מאבטח בתוך ישראל בזמן שכוחות היבשה פועלים בחזיתות הנרחבות? האם בסיסי חיל האוויר יוכלו באמת להמשיך לתפקד במקרה של הרעשה רקטית מסיבית? האם כוחות האוויר יוכלו לסייע לכוחות היבשה גם מול סוללות הנ"מ החדשות של הערבים? האם יש לצה"ל די הוטר אמצעים למערכה כוללת, או שהוא תלוי במידה רבה מדי ברכבת אווירית אמריקנית?

המלצות

1. **ביצוע רפורמה בתחום ההטמעה בצה"ל.** הליקוי המרכזי שעליו מצביע המאמר הזה הוא חולשתם של מנגנוני ההטמעה, קבלת ההחלטות והיישום בארגון. על צה"ל לבצע רפורמה מקיפה באופן שבו פועלים גופי הבקרה שלו. היישום וההטמעה הם החוליה המרכזית בתחום הלמידה בארגון - חוליה שאמורה להבטיח את הישרדות הארגון, במקרה הזה צה"ל ומדינת ישראל. מאחר שצה"ל הוא גוף מונופוליטי (שכן אין גוף מתחרה שמעניק שירותי ביטחון דומים), ומאחר שהוא חשוף באופן מוגבל בלבד לביקורת חיצונית (כמו מבקר המדינה), הוא זקוק לגופי בקרה פנימיים חזקים. לשם כך יש לנקוט את הצעדים הבאים:

- א. להקנות לגופי הבקרה הקיימים (כמו מבקר מערכת הביטחון) סמכויות וכלי אכיפה משמעותיים.
- ב. לחייב את גופי הבקרה לנסח מסקנות אישיות ולא רק מסקנות כלליות או נושאיות.

הליקוי המרכזי שעליו מצביע המאמר הזה הוא חולשתם של מנגנוני ההטמעה, קבלת ההחלטות והיישום בארגון. על צה"ל לבצע רפורמה מקיפה באופן שבו פועלים גופי הבקרה שלו



- ג. לחייב את גופי הבקרה לפרסם במהירות ובאופן מתומצת את מסקנותיהם ולבחון לעיתים קרובות את יישומן.
- ד. לעבור לביצוע בקרות בנושאים ספציפיים בהיקפים מצומצמים (במקום בקרות רחבות היקף).
- ה. להסב את הגופים הרבים העוסקים בצה"ל בבחינת התהליכים והאיכות לגופי הטמעה ויישום.
- ו. על הפיקוד בצבא - מהמטכ"ל ומטה - להיות מחויב לתרבות ארגונית של למידה ובעיקר של הטמעה ושל יישום (של סיכומים ושל לקחים). בצה"ל פשתה תרבות של היעדר הטמעה ויישום; סיכומים והנחיות הם בגדר המלצה בלבד; ניתן למסמס החלטות, לדחות את ביצוען או לא לבצען כלל.
- ז. כדי לכוון תרבות של הטמעה ושל יישום יש למסד מערכת מידע צה"לית מחייבת לניהול ולבקרה של המטלות, של

הלקחים ושל הסיכומים. (המערכות כיום הן מקומיות, מיושנות וחלקיות, ונעשה בהן שימוש מועט בלבד).

ח. יש לחייב את גופי הבקרה לערוך מעקב אפקטיבי אחר ביצוע ההחלטות השוטפות של גורמי המטכ"ל ולא רק אחר תיקון הליקויים שעלו בביקורות.

2. **הארכת הקדנציות.** הקדנציות הקצרות של הקצינים בצה"ל מונעות מיסוד תרבות של הטמעה ושל יישום לאורך זמן. קצינים אינם יכולים ליישם רפורמות מבניות בפרק הזמן הקצר שבו הם ממלאים כל אחד מתפקידיהם, ולכן הם דוחים את ההתמודדות עם סוגיות מורכבות ומעבירים אותן לבאים אחריהם (וחוזר חלילה). אם מוסיפים לכך את היעדרם של גופי בקרה בעלי סמכויות, יש בכך כדי להסביר מדוע מסתפקים בדרך כלל הקצינים בשינויים קוסמטיים בלבד. לשם מיסוד תרבות של הטמעה ושל יישום בצה"ל אין מנוס מהארכת הקדנציות.

3. **מיסוד גוף מחקרי מתכלל (אינטגרטיבי) בצה"ל (תיעוד והפצה).** בצה"ל חסר גוף מחקרי מתכלל שיניע ויתמרץ מחקרים בנושאים שונים. מחקרים כאלה הם תנאי להנהגת שינויים בארגון ולעיצוב הידע. כיום העבודות נעשות בכל גוף בנפרד, ללא שום שיתוף. מעבר לכך, בניגוד לעבר, מרב העבודות נעשות בפורמט "רזה" (מצגות בלבד).

א. המכללה לפיקוד ולמטה (פו"ם) צריכה להיות הגורם המתכלל.

ב. יש להקים במכללה גוף מתכלל שילקט את אלפי העבודות והמחקרים שנעשו במשך השנים ויעביר אותן לפורמט דיגיטלי. רק כך ניתן יהיה לאחזר את הידע הרב ולהשתמש בו. עבודות דומות נעשות שוב ושוב בגופים השונים, ולעיתים באותו גוף עצמו, אך אין מאגר מידע מרכזי.

ג. יש לחייב את כל בוגרי פו"ם, שמרביתם אקדמאים, לערוך מחקרי עומק (החל מהשנה שלפני התחלת ההכשרה). את המחקרים יזמינו גופים שונים בצה"ל ויהיו מרכיב מרכזי בציון הגמר. כך יתווספו לצה"ל מדי שנה מאות מחקרים איכותיים, ובהם מחקרים שיחוללו ללא ספק שינויים ארגוניים ותפיסתיים.

ד. יש להפיץ לכל הצבא את הכותרות ואת התמצית של המחקרים השונים כדי לעורר עניין ותגובות.

4. **יישום מנגנוני הלמידה.** על החילות ועל הזרועות של צה"ל לאמץ את תפיסת הארגון הלומד ולעודד את הגופים בתוכם לבחון באופן ביקורתי כל העת את הסביבה המשתנה ואת מידת הרלוונטיות של הארגון לאור אותם השינויים - גם כאשר המציאות אינה נוחה ומפירה את השלווה. על צה"ל לעודד את השימוש במנגנוני למידה ובכלים שהם מספקים לארגון כפי שפורטו במאמר הזה בתחומי איסוף הידע, הניתוח והפקת הלקחים. לשם כך יש לעודד את הפעולות הבאות:

א. **איסוף ידע.** יש לשלוח אנשים לכנסים בארץ ובחור"ל, להרבות בביקורים מחוץ לצה"ל ובתוכו, לרכוש כתבי עת בנושאי צבא וטכנולוגיה ולהפיצם בצבא, להפיץ סקרים ומשובים בתוך הארגון ומחוצה לו, לשלוח אנשים באופן

העבר ולהכין את צה"ל למלחמה הבאה, שאליה נערכים כעת כל אויביה של ישראל? כדי לאפשר למידה כזאת יש לטפח מנגנוני למידה וחשיבה - בראש ובראשונה מנגנון הטמעה. ללא יישום כזה הכתובת נמצאת כבר על הקיר: ארגון שאינו מתאים את עצמו בלי הרף לסביבה, לא ישרוד בעידן דינמי כל כך. לשם ביצוע התאמה בלתי פוסקת לסביבה יש למסד מנגנוני למידה יעילים. היעדר מיסוד של מנגנוני למידה ושל תרבות למידה בארגון עלול להוביל לכישלון. מהבחינה הזאת ניתן לכתוב כבר עתה את מסקנותיה של ועדת החקירה הבאה.

המייל של רובי סנדמן: rubi1234@inter.net.il

מקורות

1. דו"ח ועדת וינוגרד, 2008
2. גדעון לוי, **הארץ**, 12.9.09, עמ' 4 ב'.
3. דו"ח ועדת אגרנט, 1974
4. T. B. Lawrence, "Institutional Strategy", **Journal of Management**, 25, 1999, pp. 161-187
5. M. J. Ginzeberg, "An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation", **Accounting, Organizations and Society** 5, 1980, pp. 369-382
6. R. L. Daft, **Essentials of Organizational Theory and Design**, South Western College Publishing, 2000
7. K. E. Weick, **Sensemaking in Organization**, London, Sage Publications, 1966
8. E. H. Schein, "Organisational learning: What is new?" In M. A. Rahim (ed.), **Current Topics in Management**, Greenwich Press, 1998
9. M. Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literature", **Organizational Studies**, 14, 1933, pp. 375-394
10. Lawrence, 1999
11. L. Donaldson, **The Contingency Theory of Organizations**, McGraw-Hill Book Company, 2000
12. J. M. Penings, "Structural Contingency Theory", In: P. D. Drenth, & H. Thierry, (eds.), **Handbook of Work and Organizational Psychology**, Hove, England, Psychology Press, 1998
13. J. R. Hollenbeck, "A Structural Approach to External and Internal Person - Team Fit", **Applied Psychology**, 49, 3, July 2000, pp. 534-549
14. Penings, 1998
15. P. M. Senge, **The Dance of Change: Mastering the Twelve Challenges to Change in A Learning Organization**, Doubleday Publications, 1999
16. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, 1993, pp. 37-50
17. S. M. Easterby, R. Snell & S. Gherardi, "Organizational Learning: Diverging Communities of Practice", **Management Learning**, 29, 1988, pp. 259-272
18. M. Popper, & R. Lipshitz, Organizational Learning: Mechanisms, Culture and Feasibility", **Management Learning**, 31, 2000, pp. 181-196
19. Senge, 1999
20. גלעד מידן, **השפעת מנגנוני למידה על אפקטיביות ארגונית במהלך שינוי מתוכנן**, אוניברסיטת תל-אביב, 1996
21. ישראל טל, **ביטחון לאומי, מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996
22. אמיר אורן, **הארץ**, 25.9.2009, עמוד 8 ב'
23. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, מעריב, תל-אביב, 2007

ממוסד ומחייב לקורסים ולהכשרות בתוך הארגון ומחוצה לו, לאגור את המידע הארגוני במקום אחד ולא בעשרות מערכות מקומיות כפי שקורה כיום. הפיזור הרב של המידע אינו מאפשר אינטגרציה אמיתית. (בתחום הזה מפגר צה"ל אחרי צבאות רבים). יש להרבות בצוותי חשיבה בנושאים שונים (במתכונת קבועה או אד-הוק); יש לעודד רוח של פתיחות כלפי דעות שונות בדיונים (ולהפגין סלחנות כלפי טעויות); יש לעורר דיונים רב-תחומיים שבהם ישתתפו אנשים מתחומים שונים (כדי לחולל הפריה הדדית) ולבנות תקשורת אופקית (בין-מחלקתית); יש לפרסם ולתגמל עבודות ניתוח מצטיינות; יש לנתח גם פעולות מוצלחות; יש להקים מאגרי מידע מקוטלגים הכוללים תובנות של ניתוחים קודמים ושל תוצאותיהם.

ב. לקחים. כדי לא לחזור על שגיאות (או כדי לשחזר הצלחות) יש לעודד הפקת לקחים שיטתית באמצעות מיסוד מערכות מידע מבוססות רשת. (כיום מדובר על פי רוב בגיליונות פנימיים בלבד). כמו כן יש לחייב שימוש במערכות בקרה רחבות היקף לניהול מטלות וסיכומים. יש לשים דגש על חפיפה מספקת בין בעלי תפקידים (חילופי גברי הם פרק זמן קריטי שבו ידע עצום הולך לאיבוד בכל פעם מחדש); יש להתמקד ב"מה" ולא ב"מי"; יש לבטל היררכיות בתחקירים; יש לשתף גורמים אובייקטיביים בתחקירים; יש לבצע הפרדה בין תחקירים קלסיים (רחבי היקף) לתחקירים מהירים וקצרים.

5. תגמול. קיימים שני גורמים שמעודדים אנשים לפעולה וליצירתיות: החופש לטעות (פתיחות, סלחנות, ענייניות וכדומה) ותגמול. בצה"ל קיימת רתיעה מתגמולים חומריים, וישנה העדפה לתגמולים סמליים: תעודות הערכה, פרסום במידעונים, מילה טובה וכדומה). גם אם מאחורי האידיאולוגיה של הימנעות מהטבות אישיות קיים היגיון מסוים, הרי הדבר מנוגד לטבע האדם וגורם לכך שרבים וטובים נמנעים מלתרום ומלחדש ומסתפקים במה שממילא יקבלו במסגרת תנאי שחרם. תגמול על בסיס ניתוחים או יישום יוצא דופן יכול להמריץ פעילויות מעודדות למידה, והארגון כולו ייצא נשכר. בשלב הראשון ניתן להעניק הטבות שהן שוות כסף, כגון נופשים ונסיעות לחו"ל.

סיכום: הכתובת שעל הקיר

בשנים שלאחר הנסיגה מלבנון לאחר מלחמת לבנון הראשונה קוצץ תקציב צה"ל במידה ניכרת למרות האיומים הגדלים ובלי שנערך בנושא דיון רציני. במלחמת לבנון השנייה התברר שצה"ל נחלש משום שסבל ממחסור באמצעים, באימון ובסד"כ. הכתובת הייתה בהחלט על הקיר.

למרות תוספות התקציב שקיבל צה"ל מאז נשאלת השאלה אם הוא ערוך לאתגר הכולל שמזמנת לו הסביבה. קיצוץ המשאבים המסיבי שקדם הן למלחמת יום הכיפורים והן למלחמת לבנון השנייה היה מנותק מהמתרחש בסביבה ולא איפשר לצה"ל להתעצם ולהיערך כנדרש. האם מדינת ישראל ומערכת הביטחון השכילו ללמוד מן

