



--	--	--



# בעיית השורש של צה"ל

## והדרכים לפתרונה



חניכים במכללה לפיקוד טקטי

**מפקדיו הבכירים של צה"ל אמורים להיות הבסיס ליתרונו האיכותי. רק טיפול מערכתי בהפיכתם למקצוענים יאפשר לצה"ל להתמודד עם האתגרים העומדים בפניו**



**אל"ם (מיל') ד"ר אלדד קולנשר**

מרצה למנהל עסקים. מתמחה במנהיגות ארגונית ובתהליכים ארגוניים

## מבוא

ניתן להשוות את ההתמודדות של מפקד בכיר במלחמת לבנון השנייה לזו של אמן שחמט. פיקוד צבאי, כמו שחמט, מחייב הבנה עמוקה של עקרונות ושל כללים, אולם בניגוד לאמן שחמט המכיר את רזי המקצוע ובקיא בקרבות מופת, למפקד הבכיר שנדרש להתמודד במלחמה עם מצבים מורכבים חסרים כלים מקצועיים. מטרת המאמר היא להתוות קווים מנחים לפתרון בעיית השורש של צה"ל: חוסר המקצועיות של הקצונה הבכירה מרמת המח"ט ומעלה ואי-התאמתה להנהגה אופרטיבית ואסטרטגית של המסגרות השונות בצה"ל. חשיפה ביקורתית של הבעיה היא תנאי הכרחי לתיקונה, ולכן אנתח את מקורות הבעיה ואת השלכותיה לפני שאדון בפתרונות. נוסף על אי-ההכנה של צה"ל למלחמה ולכניסה הלא מאורגנת לחימה ניהל הפיקוד הבכיר של צה"ל את הלחימה בניגוד גמור לעקרונות הלחימה:

- היעדים לא הוגדרו בצורה ברורה.
- בוצעו שינויים תכופים בפקודות לכוחות, וכתוצאה מכך נפגעה מוכנותם לביצוע המשימות.
- לא הייתה דבקות במשימה. (למשל, ההתקפה על טייבה והנסיגה למחרת).
- יכולתו של הכוח לא מוצתה. (סיוע האש לכוחות המסתערים היה חלקי).
- היו המתנה והססנות במקום יוזמה וחתירה למגע. (בפיקוד הצפון הוזנחו תוכניות אופרטיביות שהוכנו מראש, והיו דחיות בגיוס המילואים ובהפעלת הכוחות).
- לא נעשה שימוש בתחבולה ובהפתעה (התבצעה התקפה חזיתית במעלה מרון אלראס לאור היום במקום לנקוט גישה עקיפה).
- לא רוכז מאמץ. (הופעלו כוחות קטנים שהיו בנחיתות למרות היתרון הכמותי של צה"ל).
- לא הייתה המשכיות, והצלחות לא נוצלו כראוי. (כוחות נכנסו ויצאו מלבנון - לעיתים לאותו תא שטח - בלי תכלית ולא פעלו ברציפות).
- הוזנחה המנהלה. (היו כשלים בתמיכה הלוגיסטית בכוחות ובפינוי הפצועים).
- כשזה המצב ברמה הטקטית, ברור עומק השבר ברמה המערכתית והאסטרטגית.
- תוצאותיה של מלחמת לבנון ישפיעו על ישראל בכמה מישורים:
- חזבאללה נותר בדרום לבנון, הוא משלים את הציוד החסר ומסוגל לשבש את החיים בצפון הארץ.
- כישלונה של ישראל להכריע את חזבאללה, שליחה של איראן, גם הקטין את הסיכוי

לשבש את תוכנית הגרעין של איראן וגם הפך את ישראל מנכס לנטל בעיני גורמים שונים בממשל האמריקני.

- לאחר שצה"ל איבד את כושר ההרתעה צפוי היה שהשיטות שהפעיל חזבאללה בהצלחה בלבנון יחלחלו גם לעזה. בהמשך הן צפויות לחלחל גם ליהודה ולשומרון.

כדי להפיק לקחים נדרשות שלוש רמות ניתוח: הרמה הראשונה היא רמת האירועים, ובה מתמקדות ועדות החקירה. הרמה השנייה היא התופעות החוזרות. ברמה הזאת יש לגזור מהאירועים את דפוסי ההתנהגות הקבועים. (כדי להמחיש זאת אצביע על לקחים חוזרים ממלחמות ישראל). הרמה השלישית היא המבנה המערכתית, התהליכים והתרבות הארגונית, שמהם נובעים המאפיינים שנחשפו בשתי הרמות הראשונות. המאמר הזה מתמקד ברמה השלישית. בעיית

## צה"ל נכשל באינתיפאדה הראשונה. כשהחלה האינתיפאדה השנייה הוא המשיך בגישה ההגנתית והלא מקצועית של התשה

השורש אינה טמונה באירועים, בהתנהגויות או באנשים מסוימים אלא במערכת. היא נותרת בעינה גם כשבעלי התפקידים מתחלפים, ולכן יישום לקחים המתמקדים בבעלי התפקידים לא יפתור את הבעיה. כדי למקד את הדיון אעסוק רק בכוחות השדה של צה"ל ולא בזרועות אחרות של מערכת הביטחון או בכשל המובנה של המערכת הפוליטית שמשפיע מאוד על ביצועי צה"ל.

### המחשבה של בעיית השורש: חוסר המקצועיות בראי מלחמות ישראל

צה"ל מתבסס על תפיסות שהיו מקובלות בארגון ההגנה ובמיוחד בפלמ"ח: האלתור מתקיים על חשבון המקצועיות, והקידום נגזר מנאמנות כיתתית (מובן שבפלמ"ח, כמו בצה"ל, היו גם מקרים יוצאי דופן). מלחמת העצמאות הייתה רצופה כישלונות, אך אלה לא נחקרו בשל לחצה של הקצונה הבכירה שדאגה למעמדה. הדפוס של הימנעות מהפקת לקחים ושל קידום "אנשי שלומנו" התקבע בצה"ל.

גם את הנטייה להגנה נייחת ירש צה"ל מהפלמ"ח. למרות הספרות הענפה על מלחמת העולם השנייה גילה צה"ל את כוח המחץ הטמון בהפעלה ניידת של טנקים באקראי במבצע סיני. לאור ה"תגלית"

אומצה גישה הפוכה של "טוטליות" הטנק, והוזנחו החי"ר והארטילריה - בניגוד לתורת המערכה. הכשל של ניהול קרב התקפה חד-חילי איפיין את כל המלחמות. גם הכשל של הגנה נייחת כפי שהייתה בקו בר-לב חזר על עצמו במרבית הזמן ברצועת הביטחון בדרום לבנון.

צה"ל נכשל באינתיפאדה הראשונה. כשהחלה האינתיפאדה השנייה הוא המשיך בגישה ההגנתית והלא מקצועית של התשה, וזו עלתה בחייהם של כ-1,200 אזרחים. הטבח במלון "פארק" הוביל למבצע "חומת מגן", שבו הגיע צה"ל לסף הכרעה ביהודה ובשומרון בזכות החתירה למגע והכנעת מחנות הפליטים. מאז שליטתו בשטח ירד מספר ההרוגים באופן דרסטי. ב-2002 נהרגו בפיגועי טרור 452 ישראלים, ב-2004 ירד מספרם ל-117, וב-2006 ירד מספרם ל-32 (ללא מלחמת לבנון). כשנה לפני מלחמת לבנון השנייה קיבלה צמרת צה"ל החלטה מופרכת בנוגע לצמצום של מערך המילואים מתוך אשליה שניתן להסתפק בצבא הסדיר. במקביל תוכנן לקצר את שירות החובה.

צה"ל מעד ברוב המבחנים שעמדו בפניו ב-30 השנים האחרונות ולא יישם את הלקח שלפיו עליו לנהל תמרון מערכתי שבו ישולבו כל הכוחות בגישה התקפית שתוביל להכרעה. נוכח נחיתותה המספרית והגיאוגרפית אין לישראל חלופה למדיניות של הכרעה. זו אינה שאלה של תפיסה פוליטית, אלא אבחנה מקצועית-צבאית: "הרוצה בשלום יכון למלחמה", ומשפרצה מלחמה - לא ייתכן פתרון מדיני סביר ובר קיימא ללא הכרעה צבאית. כך גוריון זכה בתום קרבות עשרת הימים במלחמת העצמאות לתרועות והוגדר "גיבור" ו"מנצח", אך הוא הצהיר כי "עוד לא ניצחנו... המלחמה טרם הוכרעה" והורה לצה"ל לתקוף ולהכריע. ב-19 ביוני 1948 הוא אמר: "צוררינו רוצים להשמיד אותנו, ורק בכוח צבא נשבור רצון האויב ויכולתו להזיק לנו". בשנות ה-50 הוא נקט קו תקיף נגד הטרור ויזם מלחמת מגן נגד מצרים.

כיצד בכל זאת הצליחה ישראל לנצח במלחמת העצמאות, במבצע סיני, במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים ולגרש את הסורים ואת אש"ף מלבנון במלחמת שלום הגליל? הדרג הלוחם ברמת הפלוגה והגדוד הציל את מדינת ישראל שוב ושוב בזכות המוטיוויציה שלו, למרות חולשת הפיקוד הבכיר, אך שילם מחיר כבד בהרוגים ובפצועים. על כך נאמר בעבר: "היינו טיפשים, ולכן נזקקנו להרבה גבורה". ראו למשל את כיבוש תל עזיאת במלחמת ששת הימים, שנעשה בגישה עקיפה, לעומת כיבוש תל פאחר שנעשה "עם הראש בקיר", נגד כל הסיכויים. הניצחונות הברורים



צה"ל באימונים | הכנת צה"ל למלחמה מחייבת אימונים; יש להקצות להם משאבים, ואין לבטלם בשל פעילות שוטפת

ופורומים לניתוח סוגיות מקצועיות, ומורשת קרב מקצועית אינה מוטמעת. אין פלא אפוא שהקצין הממוצע אינו קורא ספרות מקצועית ושחשיבתו הצבאית ירודה. כך התפתחה תרבות אנטי אינטלקטואלית הסגורה בפני ביקורת, בזה להעמקה מקצועית, מעודדת קונפורמיזם, מדכאת חשיבה עצמאית ונוטה לאמץ פתרונות מדף ובאין ברירה גם אלתורים חפוזים מתוך תקוות שווא ש"יהיה בסדר".

- **מסלול שירות שאינו בונה את הקצין ואת המערכת.** ייעודו של המפקד הוא לבנות את יחידתו, לאמנה לפי תורת הלחימה ובמידת הצורך להובילה לניצחון באמצעות מיצוי כוחה ויצירת שיתוף פעולה בין-חילי. אולם נוכח הכהונות הקצרות, מסלול ההתפתחות החילי המצומצם והחסך בתרגילי שטח - הייעוד אינו בר השגה. מסלול השירות הפך למרוץ אחר קידום מהיר, בלי שצה"ל נבנה למלחמה ובלי שברור מי הצליח בתפקידו ומי נכשל.
- **תהליכי קידום ושיבוץ לקויים.** בהיעדר מסד נתונים שיספק זוויות הסתכלות שונות לאורך מסלול השירות נשען התהליך של הערכת הביצועים לקראת קידום על חוות דעת שתקפותן מפוקפקת. בה בעת נתון תהליך השיבוץ להשפעות פוליטיות ולחצם של

## בהיעדר מסד נתונים שיספק זוויות הסתכלות שונות לאורך מסלול השירות של קצין, תהליך הערכת הביצועים לקראת קידומו נשען על חוות דעת שתקפותן מפוקפקת

ובפיתוח שיטתי של קורסים ובהתעלמות מהישגי הקצין בקורסים בעת שבוחנים את התאמתו לקידום.

- **הימנעות מהפקת לקחים ואי-שמירת הידע.** הפקת לקחים היא תנאי ללמידה ארגונית. בהיעדרה אי-אפשר לפתח קצונה מקצועית, והצבא נידון לחזור שוב ושוב על אותן השגיאות. למשל, במקום להילחם בטרור בעזרת ניסיון מצטבר של 86 שנים, נלחמה ישראל בטרור 86 פעמים - כל שנה מחדש. בעוד האויב משתפר בהתמדה, את צה"ל ניתן להמשיל לסרט הקלטה שבכל פעם מוחקים אותו ומקליטים עליו מחדש.
- **היעדר פורומים מקצועיים וזלזול בספרות המקצועית.** צמרת צה"ל משדרת זלזול במקצוע הצבאי: חסרים ביטאוניס מקצועיים

בשלוש המלחמות הראשונות הושגו באמצעות מהלך התקפי מכריע בשטח האויב. תרמה להם היכולת הדלה של צבאות ערב באותה העת.

### הסיבות לחוסר המקצועיות

- **הכרה שטחית של תורת הלחימה והיעדר ידע בהפעלת כוחות גדולים.** מפקד בכיר חייב לשלוט בתחומים מקצועיים כמו עקרונות המלחמה, טקטיקה, אסטרטגיה, תורת המערכה, הגות צבאית והיסטוריה צבאית. עליו להכיר מקרוב ולהיות מסוגל להפעיל באופן מקצועי כוחות ממוגון החילות הלוחמים (שריון, חי"ר, ארטילריה, חיל אוויר, הנדסה) והחילות תומכי הלחימה (מודיעין, תחזוקה, רפואה). בניגוד למקצועות אחרים, שבהם עומד בעל המקצוע למבחן יום-יומי, פיקוד במלחמה מתרחש לעיתים רחוקות. לכן בהיעדר הכשרה נאותה כל מה שעומד לרשות הפיקוד הבכיר הוא ניסיונו הדל. אך הניסיון הזה מתגמד לעומת אלפי שנות מלחמה. סגל הפיקוד הבכיר לוקה - ברובו - בהשכלתו הצבאית הבסיסית, ובהיעדר הכשרה לדרגים הבכירים נוצרים פערים מקצועיים גדולים מאוד. הנטייה להקל ראש בערך ההכשרה הצבאית מתבטאת בהשקעה מועטה בבסיסי ההדרכה, במדריכים

קצינים לא מקצועיים הנוטים לקדם קצינים בדמותם שאינם מסכנים אותם. התוצאה היא עיוותים בהרכב של סגל הפיקוד הבכיר: למשל, ברמת המטכ"ל ישנו מינון מופרז של קצינים מחיל האוויר (המטכ"ל של מלחמת לבנון כלל חמישה אנשי חיל אוויר: הרמטכ"ל וארבעה אלופים), מינון מסורתי מופרז של אנשי קומנדו (אף שהמיומנות שהם רכשו אינה מעידה בהכרח על מצביאות) ומינון מופרז של רליזים לשעבר של ראש הממשלה (מה שמצביע על תופעה של מינויים פוליטיים).

### השפעת חוסר המקצועיות על נורמות ההתנהגות

- **השאיפה לקריירה במקום תחושת שליחות.** השאיפה להתקדם היא חיובית, אולם יש לוודא שטובת המערכת נותרת מעל טובת הפרט. האווירה הפוליטית, במובן של חתירה לצבירת כוח אישי וכיתתי, משחיתה גם קצינים איכותיים. בהדרגה הם מתמקדים ברקימת קשרים, בהתקרבות למפקדים שיקדמו אותם, בטיפוח תדמיות ובפוליטיקה ארגונית.
- **היעדר עמוד שדרה.** חיוני שהקצינים יעמדו על דעתם המקצועית בנושאים עקרוניים, אף שמדובר בצפייה שקשה לממשה. חלקים נרחבים בצה"ל מתאפיינים בסוציאליזציה של אומרי הן ובהתקרנות, ובולטת בו הנטייה להתיישר עם "רוח המפקד" ולהפגין נאמנות אישית בכל מחיר.
- **יהירות והתנשאות.** הגעה לצמרת הפיקוד בזכות אינטליגנציה ויכולות בין-אישיות ולא אמות מידה מקצועיות מעודדת תרבות של פעלתנות פיזיה החסינה כביכול מכישלונות (שהרי תמיד ניתן לאלתר) ומשקפת זלזול במערכת. בהדרגה מתפתחת התנשאות גם כלפי האויב (שיוכרע בלי שצה"ל יפעיל את צבא היבשה) וכלפי הכפופים (שחשיבותם שולית ביחס לממונים). הריחוק הרגשי מהכפופים התבטא במלחמת לבנון השנייה במיקום המפקדים הרחק משדה הקרב, בקצרים בתקשורת עם פקודיהם (גם בשל מושגים מעורפלים ולא מקצועיים) ובהזנחת האספקה ופינוי הנפגעים. היהירות ושחיקתה של תחושת השליחות יצרו נטייה לזלזל באחריות הגלומה בתפקיד (שהרי הצלחה בו אינה תנאי לקידום). כך מדדדרת המערכת הצה"לית את הקצונה הצעירה, המסורה והאיכותית לקצונה בכירה העסוקה בקידומה וזונחת את ייעודה.

### השפעת חוסר המקצועיות על בניין הכוח ועל הפעלתו

- **אי-חתייה להכרעה.** הכרעה נדרשת גם בתחום הטרור, שהוא איום אסטרטגי. מטרותיו ארוכות הטווח אינן מוגבלות ואינן שונות מהמטרות של הצבאות שנלחמו נגד צה"ל. אם ישראל לא תכריע את הטרור, בסופו של דבר הוא יכריע אותה. הכרעתו אפשרית בהחלט, כפי שניתן ללמוד מגורלם של ארגוני טרור רבים במהלך ההיסטוריה: הקומוניסטים ביוון לאחר מלחמת העולם השנייה, המורדים

### האווירה הפוליטית, במובן של חתירה לצבירת כוח אישי וכיתתי, משחיתה גם קצינים איכותיים. בהדרגה הם מתמקדים ברקימת קשרים, בהתקרבות למפקדים שיקדמו אותם, בטיפוח תדמיות ובפוליטיקה ארגונית

- הקומוניסטים בחבל זופאר בעומן, צבא החופש במלאיה, האס"רקי בפיליפינים, אש"ף בירדן והטרור האסלאמי במצרים. וישנן דוגמאות רבות נוספות, שבהן הטרור לא הוכרע לחלוטין, אך היקפו צומצם מאוד. למשל הטרור הבסקי בספרד, הטרור הצ'יני ברוסיה והטרור הכורדי בטורקיה.
- **אימוץ תורות לחימה נחותות והשתעבדות לטכנולוגיה.** הרדידות המקצועית של הקצונה הבכירה יוצרת נטייה לאמץ תורות לחימה שהן נטולות בסיס מקצועי. כבר הוזכרו לעיל ההגנה הנייחת והטוטליות של הטנק, אבל ישנן דוגמאות נוספות. להלן ארבע מהן:
    1. גישת כתף אל כתף, שנלמדה בבסיס האימונים בצאלים לאחר מלחמת יום הכיפורים. עיקרה הפעלה חזיתית של ריכוזים גדולים של טנקים במקום נקיטת הגישה העקיפה.
    2. גישת העימות המוגבלת שלפיה מסתפק צה"ל בתגובות מקומיות. התגובות האלה מבוססות על כללי המשחק שהכתיב הטרור ואינן מכוונות להכרעתו.
    3. תורת המלחמה מנגד המשקפת השתעבדות לטכנולוגיה של חימוש מונחה מדויק, שבה עיקר הכוח הלוחם נותר בשטח ישראל. התורה מתעלמת מההיסטוריה הצבאית שמוכיחה כי

אי-אפשר להכריע בלי לשלוט ישירות בשטח, וכי אש מנגד היא מרכיב חיוני, אך לא בלעדי. ההסתמכות על חיל האוויר במקום על תמרון מערכתי משולב פגעה קשות בבניין כוחות היבשה.

4. לוחמה מבוזרת שעיקרה מבצעי עוקץ: חדירה של כוחות קטנים למטרה מסוימת תוך הכוונת אש מדויקת משטח ישראל וחזרה מהירה לשטח. הגישה מבטאת ניסיון חובבני להרחיב תפיסת קומנדו לתורה כוללת של הפעלת כוח ומניחה שאי-הוודאות במלחמה תתבטל ושהאויב יספוג אש בלי לזיזם ולהגיב. החדירות החוזרות מאפשרות לאויב להפיק לקחים ולהפוך אותן למסוכנות יותר ויותר בלי שתושג הכרעה.

- **אימוץ עמדות תלושות הפוגעות בביטחון.** בהשפעת תפיסות העימות המוגבל והמלחמה מנגד מאבדת הקצונה הבכירה את תכלית שירותה. הסיסמה השקרית "אין פתרון צבאי" מחפה במלל פוסט-ציוני על אובדן רוח הלחימה ועל חוסר הרצון לנצח. הלכי הרוח האלה גורמים לפגיעה חמורה בכושר ההרתעה של צה"ל. קצין בכיר שאינו מעוניין לנצח או אינו יודע כיצד לנצח - אין מקומו בצה"ל. "ניצחון בנקודות", ללא הכרעה, משדר חולשה ומגדיל את האיומים על ישראל.

צה"ל הוא הצבא המוסרי בעולם בהתייחסותו לאויב (וטוב שכך), אך המרחם על אכזרים סופו שיתאכזר לרחמנים. כשערך חיובי מובא לקיצוניות תוך התעלמות מערכים אחרים ומכללי המשחק הבלתי אנושיים של האויב, נוצרת בעיה מוסרית, ונגרמים מחדלים: הפקרת חיילי צד"ל ומשפחותיהם, הפקרת מתיישבי ישי"ע שנועו במשך כשנתיים על כבישים חשופים למרצחים (צה"ל, לעומת זאת, נע בכלי רכב ממוגנים), הפקרת השכונה הירושלמית גילה במשך חודשים ארוכים, הפקרת תושבי שדרות והנגב המערבי בשבע השנים האחרונות לכ-3,000 קסאמים, הפקרת תושבי הצפון במהלך מלחמת לבנון השנייה לכ-4,000 קטיושות (קצב נפילתן לא פחת במהלך המלחמה, גם לא בחיפה) ולבסוף הפקרת חיילי צה"ל שהסתערו ללא מסך אש מתגלגל (גם לאחר שתושבי הכפרים בלבנון הוזהרו והצטוו להתפנות). המחדלים האלה הם ביטוי לכך שישראל בורחת מאחריותה לאינטרס שלה בסכסוך, והם משקפים סולם ערכים מעוות: החיים של אוכלוסייה התומכת בטרור חשובים יותר מהחיים של חיילי צה"ל, וחיי החיילים שווים יותר מחייהם של אזרחי ישראל, שצה"ל נועד להגן עליהם.



**צוערים מוסמכים לקצונה בבית הספר לקצינים** | כשהמערכת תתחיל לפתח ולקדם את הקצונה לפי אמות מידה מקצועיות - הקצונה תנהג בהתאם לאופן שבו היא מוערכת ומתוגמלת

התווד, וקורסים בתחומי החברה, הרוח והמדעים המדויקים ישלימו אותה. האקדמיה לביטחון לאומי תשמש קהילת ידע בנושאים כגון תורות לחימה, תורות מערכה, אסטרטגיה צבאית ומנהיגות לכלל הקצונה ותפתח קורסים לקצינים בסדיר ובמילואים, במיוחד לדרג האליים ומעלה. היא תתרום לפיתוח תפיסה של הפעלת כוח באמצעות ידע קיים ובאמצעות מחקרים (שבחלקם לא יפורסמו לקהל הרחב), תיישם נורמות מחקר אקדמיות ותבלום גישות חובבניות. קצינים יפתחו את היכולת האנליטית שלהם באמצעות ניתוח קרבות. חוקרים ינתחו קרבות וישלבו את הלקחים בתפיסת ההפעלה, וזו תהיה דרך המלך להטמעתם, שכן כשהלקחים תלושים מתפיסת ההפעלה הם מתפוגגים. למרות חשיבותה, הכשרה מקצועית אקדמית היא תנאי הכרחי אך לא מספיק, שכן הכשרה כשלעצמה אינה יכולה לחולל שינוי יסודי. מקצועיות צבאית חייבת להיות מוטמעת בעיסוק עצמו בעזרת המבנים והתהליכים שיצוינו להלן ויאפשרו ליישם את התורה בשטח.

## **כדי להכשיר קצינים מקצועיים ברמה הטקטית, האופרטיבית והאסטרטגית יש להקים אקדמיה לביטחון לאומי שתתמוך בתורה ובתהליכי הפיתוח של הקצונה ותסייע בהטמעת התורה כמקובל בעולם**

איי הידע המפוזרים במדינה, תפתח מערכת לימוד מובנית ושיטתית, תשלב בין מוקדי ידע ותמנע בניית קורסים שיהיו לא יותר מאשר אוסף מאולתר של הרצאות ושל ביקורים. האקדמיה תפסיק את הנוהג הלא מקצועי לשלב מדריכים שמגיעים מהיחידות לתקופה קצרה ופוסקים "תורה" המבוססת על ניסיונם. היא תשים קץ למצב שבו הקצינים משתתפים בקורסים, אך אינם נדרשים להיבחן על החומר הנלמד וליישמו. האקדמיה תבטל את הצורך להתפשר על תוכנית לימודים המבוססת על מקצועות שאינם תורמים לפיתוח הכישורים הצבאיים. ההכשרה הצבאית תהיה עמוד

לסיכום בעיית השורש של צה"ל אשלים את דימויו של סגל הפיקוד הבכיר לשחקן שחמט. בבואו לבצע מהלך חסר לסגל הפיקוד הבכיר ידע מקצועי כדי לנתח את המצב ולמצוא פתרון. גם הניסיון המועט שרכש עלול להטעותו בהיעדר הכשרה מקצועית. לעומתו, אמן השחמט מסתייע במהלכים שביצעו אמנים אחרים בנסיבות דומות ולומד את המהלכים של יריבו כדי לנסות לצפות את תגובותיו. הפיקוד הבכיר נוטה לזלזל בכך ואף להתעלם ממידע קיים, ושלא כמו אמן השחמט אין הוא חותר להכרעה ואינו מאמץ את עצמו להשגתה. הפיקוד הבכיר גם לא בנה את צה"ל כראוי, ולכן מצבו חמור יותר ממצבו של שחקן שחמט טירון, שכן לטירון ולרב־אמן יש בתחילת המשחק כלים זהים באיכותם.

### **קווים מנחים לבניית צבא מקצועי**

- **הקמת אקדמיה לביטחון לאומי.** כדי להכשיר קצינים מקצועיים ברמה הטקטית, האופרטיבית והאסטרטגית יש להקים אקדמיה לביטחון לאומי שתתמוך בתורה ובתהליכי הפיתוח של הקצונה ותסייע בהטמעת התורה כמקובל בעולם. האקדמיה תאגד את המכללות הקיימות ותרכז את

ולא להתבצר מאחורי מסכי פלזמה במטות מרוחקים. שינוי סמנטי של שם הגוף משלישות או כוח אדם למשאבי אנוש אינו תחליף לשינוי התפיסה.

### סיכום

הבעיות בארגונים גדולים טמונות ברובן במערכת - במבנה, בתהליכים ובתרבות - ולא באנשים. בהיעדר מקצועיות לוקה צה"ל בתחומי המנהיגות (הקצונה הבכירה), האסטרטגיה (תכנון המטרות והגשמתן) ותהליכי הליבה (פיתוח הקצונה ויישום התמרון המערכתי המשולב), ולכן אין הוא מממש את ייעודו. אסור להיתלות בסיסמאות כמו "צה"ל הוא בבואה של החברה". מדובר בתירוץ בלבד להזנחתה של בעיית השורש. הבעיה אינה טמונה בחברה כולה או בצה"ל כולו אלא רק במפקדיו הבכירים. הם "אמצעי הלחימה" העיקרי, הם אמורים לשמש בסיס ליתרון האיכותי של צה"ל, ופיתוחם הוא יעד אסטרטגי. זהו יעד שבהחלט ניתן להשיגו, שכן צה"ל מקבל לשורותיו אנשים איכותיים.

הקצינים הבכירים היו בעברם מ"פים ומג"דים טובים שגילו יכולות פיקוד ונכונות להקרבה, אך הוסטו מהדרך בשל מסלולי הכשרה וקידום לקויים ובשל תרבות ארגונית קלוקלת. כשהמערכת תתחיל לפתח ולקדם את הקצונה לפי אמות מידה מקצועיות - הקצונה תנהג בהתאם לאופן שבו היא מוערכת ומתוגמלת. הטמעת המבנים והתהליכים המקצועיים שצוינו בהמלצות תביא בהדרגה לשינוי בתרבות. צה"ל ייוותר צבא העם, אך יהפוך לצבא מקצועי שאותו מנהיגה קצונה שרואה בשליחותה מקצוע מחייב.

גם אם הקורא מסתייג מאבחנה זו או אחרת, קשה להתחמק מזיהוי בעיית השורש ומהשלכותיה הקשות. ללא טיפול מערכתי כולל בבעיית חוסר המקצועיות של הקצונה הבכירה לא ניתן יהיה להגיע לשידוד המערכות הנדרש ולצבא המוכן לעמוד באתגרים הניצבים בפניו. הציפייה מהרמטכ"ל החדש היא שיעצור את ההידרדרות המסכנת את עתיד המדינה ושיבנה קצונה מקצועית שתמצה את הפוטנציאל האדיר הטמון בצה"ל ותוביל אותו להבטחת ביטחונה של ישראל.

בכתיבת המאמר הסתייעתי בפרסומים קודמים של האישים הבאים: אלוף (מיל) יעקב עמידרור, תא"ל (מיל) אמציה חן (פצ), אליים (מיל) ד"ר חנן שי (שוורץ), אליים (מיל) יהודה וגמן ואביתר בן-צדף. עם זאת המאמר משקף, כמובן, את דעתי בלבד.

ההערכה תרגילים שיבחנו את כישוריהם בליבת העשייה, ובכלל זה חשיבה מערכתית, הבניה מערכתית והיכולת להוביל מערכות גדולות לשיפור יכולות באימונים ולמיצוי הכוח בקרב.

**אימונים הם תנאי הכרחי לבניין הכוח.** הכנת צה"ל למלחמה מחייבת אימונים. יש להקצות להם משאבים, ואין לבטלם בשל פעילות שוטפת. תפיסת האימונים צריכה להיגזר מתורת הלחימה. האוגדה היא עוצבת היסוד. לכן אין די באימונים גדודיים, ויש להתאמן גם במסגרות גדולות בסדיר ובמילואים. האימון הוא הזדמנות לפיתוח המפקד ולבחירת כישוריו. למעשה רק בתרגילים עוצבתיים עם גייסות ניתן לאתר למי יש כישורים מתאימים. הדגש צריך להיות על הקצין המתאמן עם הכוח ולא על המאמן. בסיכום האימון חשוב לקיים תהליך של הפקת לקחים ולהזין את חוות הדעת על הקצין לתיקו האישי.

**הטמעת התפיסה של משאבי אנוש.** פיתוח הקצונה מחייב למסד תפיסה של פיתוח משאבי אנוש ולהטמיעה בגופים המטפלים באנשים. עיקרה תכנון ארוך טווח וביצוע תהליכים מובנים במקום התפיסה השלישית שתמציתה מציאת פתרונות אד-הוק. גופים המטפלים במשאבי אנוש חייבים להימצא ביחידות ולהכיר מקרוב את צורכי האנשים

**מסלול שירות התומך בפיתוח היכולות של המפקד ושל יחידתו.** כדי לממש את ייעודו ואת ייעוד יחידתו זקוק המפקד לכהונה ארוכה יחסית של כשלוש שנים. מפקד הנכנס לתפקיד יגדיר יעדים לשיפור מערכתית-שיתית של יכולות יחידתו, והרמה הממונה תבדוק את היעדים האלה ותאשר אותם. עם סיום הכהונה ייבחן השיפור שהושג (אם הושג), וחוות דעת בעניין הזה תצורף לתיקו האישי של המפקד. הקצינים המצטיינים הם נכס כלל צה"לי, לא חילי. יש לשבצם בתפקידי ליבה ולדאוג למעבר שלהם בין חילות השדה לאחר הכשרה מתאימה. אין לבזבזם ולעוות את סולם ערכיהם בתפקידי רלי"ש.

**פיתוח תהליכים לקידום ולשיבוץ המבוססים על יכולות חשיבה וביצוע ברמה המערכתית.** הקידום בדרגות הוא כוח שמניע את הקצונה. חשוב להפוך אותו למנוף להטמעת מקצועיות באמצעות התניית הקידום בביצוע מבחנים מקצועיים ומעשיים. המבחנים המקצועיים יתבססו על מסלול ההכשרה האקדמי, והציונים יירשמו בתיקו האישי של הקצין. המבחנים המעשיים יהיו התפקידים שיבצעו הקצינים. במיוחד ייבחנו הקצינים בכל הנוגע לשיפורים שהנהיגו בקדנציה שלהם ולתוצאות האימונים. כדי להעריך את הפוטנציאל של הקצינים המיועדים לקידום יבנו מרכזי

