



הכנסת

ועדת החוץ והביטחון

הכשרות מפקדים בצבא היבשה הלוחם

**דו"ח ועדת המשנה
לתפיסת הביטחון ובניין הכוח**

דו"ח גלוי, תשפ"ה, 2025

הקדמה

“בלילה אני נפגש עם טעות תפיסתית של שנים, בחוסר הבנה של חמאס... זה לא לילה, זה שנים. הלילה הוא קצה של שנים של טעות, שנים שבנית לעצמך איזו תפיסה, איזו קונספציה. היה אפשר לעשות המון דברים בלילה אבל לא לשנות את הקונספציה”

(תא"ל עמית סער ששימש רח"ט מחקר באמ"ן, 12.1.25, תכנית "יהיה טוב", כאן 11)

טבח ה־7.10 חשף ליקויים עמוקים במערכת הביטחון: הערכה מודיעינית לקויה, בניין כוח רעוע, קווי הגנה רופפים, תכניות בלימה שכשלו, ולא פחות חמור מאלו, תכנית מבצעית שמאז ה־8.10 ועד כתיבת שורות אלו לא הצליחה לממש את היעדים שקבע הקבינט ולהכריע את חמאס. ליקויים רבים מחייבים תיקון נקודתי, אבל שורש הכישלון נבע מתפיסות עולם, מושגים וערכים שהתפתחו במשך שנים בגופי הביטחון והשפיעו על הקונספציות של מערכת הביטחון עד היום. מושגים אלו הוטמעו דרך מערך ההכשרות בלימודים ובמסלולי הפיקוד, מבה"ד 1 ועד קורס תא"לים, והפכו למתודולוגיות ולהרגלים של התכנון האופרטיבי ושל בניין והפעלת הכוח.

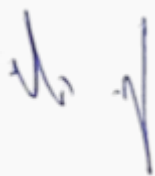
תיקון משמעותי של כשלון ה־7.10 חייב אפוא לכלול בחינה מחדש של ההכשרות בצה"ל. לשם כך ביקשתי מיו"ר ועדת חוץ וביטחון חה"כ יולי יואל אדלשטיין, לקיים סדרת דיונים בוועדת המשנה בראשותי 'הוועדה לתפיסת הביטחון ובניין הכח' בנושא ההכשרות – שמעצבות את הכוח האנושי שניצב בלב בניין הכח. זימנו את העוסקים בהכשרות, עברנו על חומרי הלימוד, וביקרנו במכללות הצבאיות, זאת על מנת להעלות בפני הקבינט, הרמטכ"ל והציבור, את כשלי ואתגרי ההכשרה המרכזיים, כדי שיוכלו לבחון מחדש את התחום ולתקן את הדרוש תיקון.

הדו"ח מתמקד בהכשרות צבא היבשה הלוחם. אציין שבדיוני הוועדה עלו בעיות משמעותיות בנושאים נוספים, כמו הכשרת קציני מודיעין שהיתה לקויה בהיבטים מרכזיים של הכרת האויב ועבודת המודיעין, והכשרת קציני לוגיסטיקה, שהייתה חסרה מאוד בכפ המבצעי. נושאים אלו יפורטו במסגרת הדו"ח המסווג. יש לציין כי נציגי המודיעין והלוגיסטיקה היו מודעים לכשלים, שיתפו אותנו ביושר, ודיווחו שהם פועלים לתקנם. למרבה הצער, לא כך הדבר בכל הנוגע להכשרות בצבא היבשה; כאן הוועדה נתקלה בשלל הסברים ותירוצים ובניסיון לדחות כמעט כל ביקורת. התופעה הזו

כשלעצמה מעידה על כשל מהותי. צבא שלא מתחקר בשקיפות ולא מדווח על תקלות, לא יוכל להשתכר. הדיפה אוטומטית של ביקורת וחוסר יכולת לבחינה עצמית הם מתכון להידרדרות, לא לניצחון.

למרות שבמהלך הדיונים; עלו הצעות שיפור רבות, החלטתי שמתן המלצות מעשיות לשיפור חורג מעבודתנו הזו כוועדת פיקוח פרלמנטרית. לכן התמקדתי בהצבעה על האתגרים והכשלים ושרביט התיקון יעבור לרשות המבצעת. במידה וברשות המבצעת ירימו את הכפפה, נשמח לעמוד לרשותם בכל ענין.

קדמו לדו"ח זה דו"חות שעסקו בהכשרות בצה"ל ובשיפורים הדרושים: הפרק הרלוונטי בדו"ח אגרנט אחרי מלחמת יוה"כ, הדו"חות אחרי מלחמת לבנון השנייה – דו"ח מבקר המדינה, דו"ח ועדת שומרון, דו"ח ועדת וינוגרד, ודו"ח ועדת משנה בוועדת חו"ב, בראשות חה"כ לשעבר אפי איתם. עיון בדו"חות הללו מלמד שמעט מדי נעשה בצה"ל ליישום ההמלצות. צה"ל התעלם מרוב הליקויים ולא בחן ברצינות את ההכשרות והשפעותיהן העמוקות. אני תקווה שדו"ח זה לא יזכה לגורל דומה, ואפעל בכל הכלים העומדים לרשותי על מנת שהממצאים שעלו בוועדה בראשותי יבואו לתיקונם המלא.



חה"כ עמית הלוי

יו"ר ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח
ערב ראש השנה התשפ"ו

תוכן העניינים

שער ראשון: בעיות מבניות וארגוניות

- א. פיזור וביזור מבני. 5
- ב. המרכיב האקדמי ומוסדות הלימוד. 7

שער שני: מאפייני ההכשרות

- א. משך ההכשרה 13
- ב. הרמה המקצועית 15
- ג. תכני ההכשרה 16

שער שלישי: ערכים

- א. ערכים מקצועיים. 19
- ב. ערכים מוסריים 23

סיכום. 25

נספחים

- א. הכשרות אגף המודיעין 26
- ב. ההכשרות לקציני לוגיסטיקה 28
- ג. תרשים מבנה ההכשרות בצה"ל 29

שער ראשון: בעיות מבניות וארגוניות

א. פיזור וביזור מבני

בישיבות הוועדה עלתה שוב ושוב בעיית יסוד של ההכשרות בצה"ל: אין גורם מרכזי אחד שרואה את התמונה השלמה ואחראי על התכנון והביצוע. תחום ההכשרות בצבא התבזר מאוד; הוא מנוהל על-ידי גורמים רבים ומפוזר ביחידות שונות (ראה תרשים בנספח ג).

1. תיאור המצב הקיים:

תוך כדי ישיבות הוועדה השתנה מספר האלופים האחראים על ההכשרות בצה"ל (מעבר להכשרות החייליות למקצוע שמתנהלות בחיל הרלוונטי, כמו הכשרות לחובש, נהג טנק או קצין לוגיסטיקה). בתחילה היו ארבעה אלופים אחראים, כדלהלן:

- מפקד ההכשרות בדרגת אלוף מפקד אישית על קורס מח"טים וקורס מאו"גים, ותחת פיקודו תא"ל שעומד בראש המרכז למפקדים שאחראי על בה"ד 1, קורס מ"כים, קורס מ"פים, וקורס מג"דים.
- האלוף מפקד ההכשרות כפוף למפקד זרוע היבשה, גם הוא אלוף.
- מפקד המכללות בדרגת אלוף, אחראי על בית הספר לפיקוד ומטה (פכ"ם) ועל המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק). בבתי ספר אלו מתקיימים מסלולי הכשרה למועמדים לתפקיד מ"פ (במלט"ק) ולכאלו שמועמדים לדרגת סא"ל, שהחל משנת 2007 חייבים לעבור בפכ"ם (חלק בפכ"ם אלון המיועד בעיקר לקציני היבשה למשך 10 חודשים ברוטו, והרוב בפכ"ם אפק המיועד לקציני מטה, למשך 3 חודשים). בנוסף, מתקיימים תחת פיקוד מפקד המכללות שני קורסי נגדים (מובהקים ובכירים) וקורס לתתי אלופים. בנוסף הוא מפקד על "מפקדת העומק".
- ראש אגף מבצעים (אמ"צ), בדרגת אלוף, אחראי על 'תורת ההדרכה תו"ל ומפקדות'. הוא מרכז את כל החומרים והתוכן הנוגע לתחומים

אלו והוא "בעל הסמכות למקצוע ההדרכה, לקביעת תקן ההדרכה ותכני החובה בצה"ל". תחת פיקודו גם שני מכוני המחקר המוגדרים יחידות סמך – מרכז דדו והמכון לחקר לוחמת היבשה – שבנוסף למחקרים השוטפים מהווים צוות חשיבה למטכ"ל ולמפקדים לפיתוח התפיסה המבצעית. הם כפופים לאמ"צ אך שוכנים בבסיס המכללות הצבאיות. בנוסף, האלוף מקיים קורס אל"מים עליו אחראי מרכז דדו, בפיקוד תא"ל, רח"ט תורת ההדרכה.

כעת הרמטכ"ל ביטל את תפקיד מפקד ההכשרות, והעביר את הסמכויות למפקד זרוע היבשה.

2. בעיות ואתגרים:

הסרבול הארגוני והמבני מייצר מספר בעיות קשות.

ראשית, מדובר בהסתעפות ופיצול של תפקידים, סמכויות ואחריות, שמייצרת, כפי שהתברר בדיוני הוועדה, כפילויות וחוסרים רבים. שנית, בהכשרתם האלופים הם בעיקר אנשי פיקוד ולא הדרכה והוראה. שלישית, הם עושים את התפקיד באופן מקרי וזמני, שיטה שלא מאפיינת אף מוסד מחנך ומלמד אחר. רביעית, רובם ככולם עושים את התפקיד "נוסף על תפקיד" מבצעי, כך שהזמן שהם מקדישים להדרכה מצומצם.

בעבר נוהלו ההכשרות תחת אלוף אחד, ששימש כ"מפקד ההדרכה" (מה"ד). הפיזור הנוכחי בין שלושה אלופים מאגכים שונים מקשה על יצירת אורגן מוסדי אחד עם תרבות של מוסד לימודי, בו נצבר הידע המקצועי והפדגוגי, נבנה שלד קבוע של ידע ומומחים, ויש תיאום מתוכנן בין תכני הקורסים במסלולים השונים. כדוגמא נציין שהיום ניתן להיות מ"פ במספר מסלולים שונים: קורס מ"פים, מלט"ק (המכללה לפיקוד טקטי), ותכנית ארז. מדובר בהכשרות שונות, תחת גופים שונים, לאותו תפקיד, באותן יחידות.

יתר על כן, ההשפעה של המבנה הארגוני המסובך מתבטאת בכשל תכנוני יסודי: איש לא חושב על ההכשרה "מטוראי עד רא"ל". אבל גם ברמה בסיסית הרבה יותר, הבירוקרטיה הרבה והכפילויות פוגעת גם ביכולת לתכנן לוח זמנים מתאים למסלול ההכשרה הראוי של משרת הקבע, המקדיש את חייו למקצוע הצבאי.

בדיוני הוועדה הוצגה ע"י נציגי צה"ל הבחנה בין הכשרה "לתפקיד" לבין הכשרה "לדרג", בניסיון להצדיק את המבנה המסורבל והלא יעיל. עם זאת, בשיחות עם קצינים שעברו את ההכשרה, ההבחנה התבררה כמלאכותית. לדוגמא: גם אם הלימודים במלט"ק מכוונים לא רק לתפקיד מ"פ אלא גם לתפקידים נוספים כסמג"ד או קצין אג"ם, בסופו של דבר המיקוד העיקרי הוא במסגרת הפלוגתית. כך שתיאום בין קורס מפקדי פלוגות למלט"ק

והצבתם תחת אחריות אחת וחשיבה מתכללת, ייעל וישדרג את שניהם. לא לחינם אוחד במלחמה קורס מג"דים של הסדיר עם ההכשרה בכפ"מ אלון.

מפקד תוה"ד באמ"צ תיאר מאמצים לייצר שפה קוהרנטית בין הגופים השונים, ואמר כי יש מילון תו"ל אחד, אך הסכים שהסמכויות מפוצלות ובמצב הנוכחי "מי שמגדיר את תיק היסוד לבה"ד 1, שיושב תחת זרוע היבשה, זה מחלקת תוה"ד, ומפקד בה"ד 1 מאשר את תיק היסוד לא בזרוע היבשה אלא באמ"ץ". לסרבול הזה יש מחירים שמתבטאים בחוסר יעילות, איטיות, חוסר תיאום וחוסר פיקוח, שפוגע באיכות ההכשרות.

ב. המרכיב האקדמי ומוסדות הלימוד

הצבאיות היא מקצוע בעל מאפיינים ייחודיים, המחייב תוכן וצורת למידה ספציפיים. למקצוע הצבאי יש פן אקדמי, שבא לידי ביטוי במספר תחומים של מחקר וחשיבה, הכלולים תחת הכותרת "לימודים צבאיים" (Military Studies). למרות זאת, בפועל, שילוב הלימודים האקדמאיים במסלולי ההכשרה בצה"ל – כחלק מובנה בהכשרת הקצונה – מתעלם מכך כמעט לגמרי, ולא מעניק לקצינים, כולל אלו שמקבלים הכשרה אקדמית, השכלה צבאית בסיסית, כנדרש בצבאות רבים בעולם.

קציני צה"ל מבלים שנים באוניברסיטאות חיצוניות לצבא, ומשקיעים זמן רב ואנרגיה בתחומים שאינם חלק מהמקצוע הצבאי כמו מדע המדינה, סוציולוגיה, כלכלה, ועוד. במקום לרכז את מאמציהם והתפתחותם האינטלקטואליים במקצוע הצבאי, הם מבזבזים את רוב הזמן הקצר המוקדש להכשרת הקצין בתחומים אחרים. הוועדה שמה לב לכך שאפילו כשמדובר בקורסים אקדמאיים שכותרותיהם מצביעים על עיסוק בצבא וביטחון, התוכן בפועל מדגיש היבטים שאינם רלוונטיים למפקדי העתיד של הצבא.

הנתונים מראים שבעשרות השנים האחרונות האקדמיה המערבית בכללותה התרחקה מאוד מלימודים צבאיים. רוב התקנים הרלוונטיים קוצצו, חוקרים פרסומים ומחקרים ראויים הם במשורה, והתקווה שקציני צה"ל ירוויחו במקצועם הצבאי מהמפגש עם האקדמיה, אין לו על מה לסמוך. לא פעם ההפך הוא הנכון, והקצינים נפגשים בגישות, עמדות וערכים שפוגעים בהכשרתם במקום לסייע לה. קצינים ששוחחנו איתם דיווחו שהאווירה באקדמיה יכולה להיות עוינת כלפיהם, סיפרו על תכנים מוטים, ועל תופעות שליליות בקרב סגל ההוראה. ישנו כאן שילוב גורמים מזיק: תארים לא רלוונטיים, תכנים לא מועילים, ואווירה לימודית לא מתאימה.

1. מלט"ק ותואר ראשון

חלק אינטגרלי מהלימודים במכללה לפיקוד טקטי, המכשירה קצינים לתפקידי מ"כ, הוא תואר ראשון במדעי החברה בהיקף של 120 נ"ז. מתוכם החניכים לומדים במלט"ק 60 נקודות זכות המוקדשות ללימודי צבא וביטחון, שחלקם קורסי חובה חשובים ומקצועיים.

הוועדה העלתה שתי שאלות על המרכיב האקדמי: מדוע הלימודים האקדמיים אינם בתחום העיסוק הצבאי, ומדוע הם מופרטים. כל הנימוקים שהעלו מפקד המכללות ומפקדי בתי הספר, היו לא צבאיים: כיתוח קשרים חברתיים ואישיים, אופציה מקצועית לעתיד, ומנוחה מהתפקיד. אין מחלוקת שהלימודים כפי שהם כיום, באים על חשבון המקצועיות הצבאית של הקצין. לשאלת ההפרטה, קרי, מדוע לא קיימת **מכללה צבאית מוכרת ע"י המל"ג** (כפי שקיים בארה"ב ובמקומות נוספים), **שתאפשר הכשרה צבאית ממוקדת ומקצועית ותואר בלימודים צבאיים**, ענה מפקד נציג צה"ל כי נעשתה על זה עבודת מטה בעבר, אך הדבר לא התממש, וציין כי זו המלצה טובה מאוד, וכדאי שצה"ל יבחן זאת שוב.

2. פו"מ אלון ותואר שני

ההכשרה בבית הספר לפיקוד ומטה היא תקופה קצרה של כעשרה חודשים – בפועל הרבה פחות – הנדרשים לשם קבלת דרגת סגן אלוף. מדובר בהכשרה המרכזית של דרג הביניים הפיקודי בצה"ל, ולמעשה הכשרת החובה היחידה (החל מ-2007), נוכח העובדה שאין חובה ללמוד במלט"ק. כהכשרה צבאית טהורה היא למעשה העיקרית המלווה את הקצין עד התפקיד הבכיר ביותר, שכן, כפי שנראה, רוב הכשרות ההמשך, במב"ל וקורס תא"לים, אינן צבאיות בעיקרן.

בתוך תקופת ההכשרה נדרשים חניכי הקורס להקדיש שישה שבועות יקרים לתואר שני, שאיננו תורם להכשרה הצבאית, אבל צריך לומר שהוא חסר גם ערך אקדמי – לא ניתן לעשות ברצינות תואר שני בשישה שבועות. לפי הסילבוס שהוגש לוועדה יש בתואר הזה 4 קורסים על גישות ואסכולות במדע המדינה והחברה, שיטות מחקר וקבלת החלטות, ושני קורסים על המזה"ת וביטחון לאומי. לא כך אמורה להיראות הכשרה והשכלה – לא לקצין מקצועי ולא לבעל תואר שני.

בנוסף עלתה בוועדה הטענה ששעות רבות בקורס מוקדשות לנושאים שאינם צבאיים. קשה להעריך במדויק את הזמן נטו שנשאר ללימודים צבאיים, אך מדובר בחודשים ספורים. גם כאן, הנימוקים שניתנו בוועדה למאפייני המסלול לא נגעו לתחום ההכשרה הצבאית, אלא לשיקולי שכר, שידוכים, מעמד חברתי ומנוחה מתפקיד.

3. תארים לכלל משרתי הקבע

כמו במלט"ק ובפכ"ם, המדיניות הכללית לגבי תארים אקדמיים בצה"ל לא ממוקדת בזיקה למקצוע ולמסלול הצבאי. התואר ניתן כהטבה לעובד כמו בכל מערכת אזרחית. כך המקצועיות נפגעת פעמיים: התכנים הנלמדים לא מקדמים את הקצין, וזמן הלימודים נעשה תוך כדי השירות, על חשבון ההתפתחות המקצועית החיונית.

לדוגמא, מועמד לתפקיד מ"פ שמתקבל למלט"ק מתחייב כיום ל-4 שנים בלבד, כלומר, שנתיים לימודים ושנתיים בתפקיד. קצין שלא הולך למלט"ק ויוצא לקורס מ"פים, כמו 75% ממפקדי הפלוגות בצה"ל, מקבל זכאות ללמוד תואר ראשון בכל מקצוע שירצה, ומשרת כשנתיים וחצי כמ"פ. הלימודים הללו לא תורמים לשרות הצבאי, וכהטבה גרידא, הם יכולים להינתן כמענק פרישה בסוף השרות. בתנאים הללו, אין לקצין תמריץ ללכת למלט"ק, שזוכה להסכמה רחבה כהכשרת הקצין המקצועית ביותר היום בצה"ל.

יתירה מזאת, על-פי הנתונים שהוצגו בוועדה, מחצית מקציני היבשה המשתתפים בפכ"ם, שעשו תפקידי מ"פ, לא למדו במלט"ק, אך החליטו בסופו של דבר להמשיך בקריירה הצבאית. הפגיעה כפולה: גם מ"פים רבים זכו להכשרה פחות טובה מבוגרי המלט"ק, וגם, מאחר שהם מגיעים לפכ"ם וצריך להתחשב בחוסרים הללו, הלימודים שם – כפי שדיווחו לוועדה מספר חניכים – מהווים במידה רבה חזרה על לימודי המלט"ק.

מדיוני הוועדה עלה כי ביחידות רבות אחרות בצה"ל ובמערכת הביטחון (אם כי לא בכולן) מרכיב הלימודים האקדמיים משמש כמעין הטבת שכר, כאילו מדובר בעוד משרד בשירות המדינה, במקום להיות קטליזטור להעמקת הידע והכישורים וחלק מהפיתוח המקצועי של התפקיד הצבאי.

עניין זה משמעותי מעוד בחינה. בשיטה הנוכחית לא רק שהמערכת משדרת לקצין הצעיר שהמקצוע הצבאי הוא לא אופציה יוקרתית, ושולחת אותו ללמוד מקצועות אחרים, אלא גם לאורך כל הדרך הקצין זוכה להטבות כלליות חוץ-צבאיות ונקודות יציאה לאזרחות, "לחיים הטובים". כך יוצרת מערכת ההכשרות הנוכחית תמריץ לשרת מעט ככל האפשר, שהוא אחת הסיבות למשבר כוח האדם החמור בצבא הקבע.

4. הסגל המכשיר

הסגל המכשיר בבתי הספר הצבאיים בנוי בעיקרו על מפקדי צה"ל, שהשירות בבתי הספר מהווה עבורם תפקיד מקרי וזמני, לרוב של שנתיים. יש יתרונות ברורים לשילוב מפקדים בעלי ניסיון קרבי בסגל ההכשרה; ניסיונם יוצר היזון חוזר חיוני מהשטח לתיאוריה הנלמדת. אבל יש גם חסרונות: המפקדים הללו הם בדרך כלל נטולי השכלה צבאית רחבה, והם יודעים ללמד בעיקר מה שלמדו בעצמם בבתי הספר ממפקדים בעלי רקע דומה.

במלים אחרות, תחום ההכשרות בצה"ל, שנמצא בלב ליבו של בניין הכח, אינו מבוסס על שלד קבוע של אנשים מוכשרים להוראה ולהדרכה, הן מבחינת השכלתם והידע הנדרש לתחום הנלמד, הן מבחינת הכישורים הפדגוגיים שלהם.

ההכשרה בבה"ד 1, למשל, מתבססת במידה רבה על בוגרי קורס קצינים ועל משימות הכשרה המוטלות על החניכים עצמם. במלט"ק ובפכ"ם מפקדי הצוותים, שיש להם מטלות הכשרה רבות, לא מגיעים מרקע של הכשרה או ידע מיוחד, אלא זוכים למעין "צ'ופר".

"הוועדה מצאה כי לימודי הקצין בצה"ל מתמקדים כמעט לגמרי ברובד הטקטי של הלחימה, ולמעשה אין לימודים של הרבדים האופרטיביים והאסטרטגיים"

גם מפקדי ההכשרות הגבוהים ביותר, קרי, האלופים האחראים, אינם בעלי ניסיון או ידע מיוחד בהכשרות וגם הם מתחלפים בתדירות של שנתיים.

גופי הכשרות מתבססים לרוב על שילוב של סגל מדריך קבוע, עם ידע מיוחד וניסיון רב בהכשרה, לצד אנשי מעשה שמוסיפים מניסיונם. ההכשרות בצה"ל חסרות את האיזון הזה. התרבות במוסדות לימוד כוללת באופן מובנה צבירת ידע, מחקרה, שיפור מתמיד בתוכן ובכלי ההוראה והלמידה העצמית. כל אלו לא מתקיימים בשעה שסגל בתי הספר מבוסס על מפקדי שטח בתפקיד קצר וזמני.

בביקור במכללות הוצג לוועדה כי חלק מתפקידי הצוות מאוישים ע"י מומחים קבועים.

בפכ"ם יש בכל צוות מנחה אקדמי, ובמלט"ק יש מנחה אקדמי כללי וותיק מאוד. כולם העידו שהמינוי הקבוע תורם רבות לשיפור מערכות הלמידה וההכשרה. בנוסף יש בפכ"ם מד"ר ושני אזרחים עובדי צה"ל שפיתחו מומחיות לתו"ל ולפכ"ש. הרושם שעלה בוועדה, ושעליו העידו רבים, הוא שתכניות המלט"ק מעמיקות ומקיפות ושההכשרה שם מאוזנת יותר, אך גם במלט"ק היה ניכר שהשלד הקבוע של המפקדים והמלמדים אינו של מומחים ומורים.

5. מיון וסינון

מפתח מרכזי לקביעת איכותו של כל ארגון היררכי הוא תהליכי המיון והסינון לשם קידום. המחקר בתחום הזה ענף וכורה, ובצדק הוא נחשב לעמוד תווך של הצלחה ארגונית. נפתח בהצגת הנתונים היבשים.

מלט"ק. במכללה לפיקוד טקטי משתתפים בכל מחזור שנתי רק 20% מהמשתתפים בקורס מ"פ.

מפקד פו"ם הציג בוועדה את הנחיית מפקד זרוע היבשה להוסיף צוות אחד למחזור מלט"ק, כלומר תוספת של 25% מהמשתתפים בשנה. גם מימוש הנחיה מינימלית זו ייקח לדבריו זמן רב, נוכח הצורך בתקציב ובמשאבים אחרים.

פו"מ אלון. בקרב משתתפי בית הספר לפיקוד ומטה (אלון), שני שליש הינם מזרוע היבשה ומחצית מהם לא עברו מלט"ק. נתון זה מלמד כי ההשקעה במלט"ק משמעותית מאוד, ומי שהיוו רק 20% מקרב המ"כים, הופכים ל-50% מהמג"דים בזרוע היבשה – ולפי הנתונים שהגיעו לוועדה הם הופכים ל-60% מהמח"טים.

ראוי לציין גם שבהכשרות מפו"ם ומעלה היו אמורים להשתתף מפקדים מחילות אחרים כמו חיל הים, חיל האוויר, מודיעין, לוגיסטיקה, ועוד, כחלק מובנה מהשותפות שלהם בניהול מערכה. בפועל, כמות המשתתפים מחילות אחרים בפו"ם אלון זניחה, בעוד הלימודים בפו"ם אפק קצרים ועוסקים בעיקר בהיבטי ניהול ומנהיגות, ולא בהיבטים הצבאיים של ניהול קרב ומלחמה.

מכאן נעבור לעיקר: בניגוד לכל מסגרת לימודית, אמות המידה לקבלה ולמעבר ההכשרות בצה"ל רופפות מאוד ולא עומדות בקנה מידה ארגוני מקצועי וראוי.

- **שער הכניסה.** שער הכניסה למלט"ק ולפו"ם לא כולל מבחנים. הקבלה מותנית בהחלטת מח"ט, שני ריאיונות, ועמידה בתנאים האקדמיים המינימליים (בגרות ופסיכומטרי של 500). שאר האישורים טכניים. לדברי הצוות במלט"ק היו מקרים שבהם נפסלו מועמדים בשלב הראיונות, אך הם לא שכיחים. במלים אחרות, רוב ככל המעוניינים הנשלחים ע"י המח"ט מתקבלים.

- **נשירה.** עפ"י הנתונים שנשלחו לוועדה, בשנים 2020-2024 הנשירה מהלימודים לקציני היבשה במכללות ובקורסים הפיקודיים הייתה במקרים בודדים בלבד, ובעיקר פרישה על רקע סיבות אישיות או כשלים אתיים. לא שמענו ולו על מקרה אחד של מי שנשר מסיבות של רמה לימודית מקצועית. מפקדי בתי הספר ייחסו זאת לסינון הקפדני בשער הכניסה לקורס. מדובר בכשל עמוק. ראשית, הסינון כפי שהוצג מאוד לא מקצועי, ומבוסס בעיקר על המלצות אישיות (מסננת שידועה בחולשתה). שנית, סינון קפדני יש גם בקורס טיס ויחידות עילית, ועדיין, הקורס מסנן רבים מאוד. אפס נשירה מסיבות מקצועיות מעיד על דבר אחד בלבד: רף דרישות נמוך במיוחד.

- **קורסים מתקדמים.** הקבלה לקורסים בדרגת סא"ל ומעלה תלויה באישור אלוף או רמטכ"ל. הוועדה ביקשה את הקריטריונים שבהם נבחנים המועמדים השונים, אך הם טרם הוגשו לה. לפי מה שהוצג

בוועדה לא מדובר במבחנים מקצועיים-צבאיים, אלא בחינה של התיק האישי, חוות הדעת של מפקדים, סוציומטרי ותוצאות של מרכז הערכה צה"לי. על פי דיווח שהגיע לוועדה, גם מרכזי ההערכה, המנוהלים ע"י ממד"ה, לא מעריכים על פי התאמה למקצוע הצבאי. הוועדה פנתה לקבל את הקריטריונים הנהוגים, אך טרם התקבל מענה מצה"ל. במלים אחרות, גם כאן היחסים הבינאישיים והרשמים הכלליים הם הקריטריונים המרכזיים. מדובר בשיטה מאוד לא יעילה, סובייקטיבית ולא מקצועית.

▪ **ציונים.** הציונים במהלך ההכשרות, בין אם מדובר בקורסי מפקדים תחת מז"י ובין אם מדובר בקורסים תחת מפקד המכללות, אינם בעלי משקל ולא משפיעים על המשך השירות. במקרים רבים לא ניתנים כלל ציונים, ובמקרים שכן, כמו בקורס מח"טים בו יש 2 מבחנים, שתי עבודות ותרגיל עם ציון, המשמעות היחידה של הציון היא עובר/נכשל – וכולם בסוף עוברים. חוסר המשמעות של הציונים פוגע גם במוטיבציה ובמאמץ של הלומדים במהלך הקורס, אך לא פחות חמור מכך גם בשיבוץ הנכון שלהם בעקבות הקורס. העובדה שהציון אינו שיקול בשיבוץ, לדוגמא מי שמסיים ראשון הוא מועמד ראשון למינוי למג"ד וכד', מקרינה גם על הלימודים עצמם: בהיעדר תמריץ, הלומדים לא מתייחסים ללימודים כבעלי חשיבות ומהות. אפילו במלט"ק, שיש בו עץ הערכה מלא, הציונים לא מהווים פקטור לשיבוץ בתפקיד העתידי בגדוד. ככל שעולים בדרגות, חשיבות הציונים יורדת, ובקורסים הבכירים רבים משתתפים כבר אחרי השיבוץ ואף תוך כדי התפקיד.

▪ **מיון והכשרת מדריכים.** איכות ומיומנות הסגל היא המפתח החשוב ביותר בהדרכה. בפועל, הסגל מתחלף תדיר, ורוב המכשירים (מפקדי צוות במלט"ק ובכו"ם) לא עוברים סינון ומיון, שיבחן את התאמתם להוראה ולהדרכה. האיוש מתבצע כחלק מתפקידי רוחב בקריירה הצבאית, ללא בחינה מקצועית של המועמד, ללא הכשרה שלו כמדריך, וללא בקרה משמעותית על ביצועיו בתפקיד.

שער שני: מאפייני הכשרות

“אפילו המפקד שגמר את בתי הספר הצבאיים הגבוהים ביותר אינו רשאי לראות את עצמו כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו, כתורה מדעית אחרת, נחתמת אך פעם. רק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי וסבעיות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו, ישכיל ויצליח בדרכו”.
(ראש הממשלה הראשון ומקים צה”ל, דוד בן-גוריון)

קביעה זו של ראש הממשלה הראשון ומקים צה”ל, דוד בן-גוריון, מבטאת את הצורך המובהק של אנשי צבא בלמידה שיטתית שמתעדכנת בתדירות. נפנה איפוא למאפייני ההכשרות בצה”ל, כדי לבחון עד כמה הן מיישמות היום את דבריו.

א. משך ההכשרה

1. פרקי הזמן

נאמר מראש, פרקי הזמן של כלל ההכשרות קצרים ולא מאפשרים למידה משמעותית, תרגול, אימון, ועיבוד ראוי של החומר. הדבר נכון בשגרה, אבל נכון שבעתיים בשנתיים האחרונות של המלחמה, בהן, כפי שדווח לוועדה, קוצרו כל ההכשרות באחוזים ניכרים. אלו הנתונים:

- **סדיר.** לדברי מפקד ביה”ס להכשרת מפקדים, הכשרת הלוחם קוצרה בארבעה חודשים, שבעבר הוקדשו לאימון ממושך במסגרת רחבה. לא ברור מתי הוחלט לקצר את ההכשרה, בדיונים היו מי שקשרו זאת לקיצור השירות ב-2015, אחרים טענו שהקיצור קדם לכך (אולי בציפיה לקיצור). נציין עוד כי נאמר לוועדה שקורסי מפקדים וקצינים לא קוצרו, ומשך ההכשרה עומד על 13-15 שבועות.

▪ **מלט"ק.** משך הלימודים הוא שנתיים. החניכים לומדים שלושה סמסטרים בשנה. ללימודי צבא וביטחון מוקדשים רק יומיים בשבוע ויומיים נוספים לתואר האקדמי (באוניברסיטת חיפה בשנים האחרונות, והחל מהשנה בבר-אילן). הלימודים מתקיימים בין השעות 9:00-17:00.

▪ **כו"ם אלון.** לפי הסילבוס שהוגש לוועדה, משך הלימודים בקורס הוא 8 חודשים (מ-1.9 ועד 6.5). מתוכם חודש וחצי מוקדשים ללימודי תואר שני באקדמיה, וחודש וחצי לקורס מג"דים ששולב לאחרונה כחלק מכו"ם. הלימודים מתקיימים שלושה ימים בשבוע בין השעות 17:00-9:00, ויום לימודים קצר בימי חמישי. נציין כי לא הייתה מחלוקת בין נציגי צה"ל שהגיעו לוועדה שיש צורך להרחיב את הקורס, לדבריהם היו שמחים לתוספת של חודש-חודש וחצי.

▪ **מח"טים ומאו"גים.** בימי שגרה קורס מח"טים מתקיים במשך 23 ימים, וקורס מאו"גים במשך 15 ימים (במלחמה 10 ימים). בניכוי ימי מנהלות ונושאים כלליים, מדובר בימים ספורים בלבד להכשרה, שמתבצעת עד שעות אחר הצהרים בלבד. נציג צה"ל שהשתתף בדיוני הוועדה אמר שהרחבת הקורס היא דבר ראוי וחשוב וכי מומלץ להאריך את קורס מאו"גים.

עוד חשוב לציין שהקורסים הללו מתבצעים תוך כדי תפקיד ("נע"ת" בעגה הצבאית, "נוסף על תפקיד"). כפי שדיווח נציג צה"ל בוועדה, כי לא קיימת אפשרות לתת למח"ט גולני לדוגמא, ללמוד שלושה חודשים ברצינות. המשך הקצר בעייתי מאוד. זו איננה הכשרה בשום מובן רציני, והזלזול בהכשרה מפתח אצל המפקדים הבכירים זלזול במקצוע הצבאי בכללותו. אין בהכשרות הללו תמריץ להצטיינות, ואין אפשרות לסינון ובניית בסיס לקידום. ועדת וינוגרד כבר ציינה שהיו מח"טים ומאו"גים שגילו חוסר התאמה לתפקידם, ולנוכח ההכשרות הדלות הללו, יש לקבוע שהבעיה לא נפתרה.

▪ **קורס מאו"גים,** כדוגמא, אמור להיות בעל חשיבות רבה בהכשרת משתתפיו לתכנון וניהול מערכה. זו אמורה להיות תחנה קריטית בדרכו של קצין לדרג הבכיר. בפועל, הקורס כאמור קצרצר, ומקיים מפגשים ספורים המפוזרים על פני תקופה. כפי שהוצג לוועדה ליבת הקורס הינה מספר מפגשים תחת הכותרת 'לימודי מצביאות'. בפועל, מדובר ברכיבים של סגולות ומיומנויות המצביא, שיחות פרונטליות של מפקדים בעבר ובהווה, ועבודת חקר על מצביא מההיסטוריה. כלומר, מדובר ב"מצביאות" בהיבטים לא אסטרטגיים (במובן הצבאי), שאינם קשורים לתכנון וניהול אופרציה צבאית נרחבת.

2. השוואה בינלאומית

הוועדה ביקשה להשוות את משכי ההכשרות בצה"ל לצבא האמריקני והגרמני, בעיקר לתפקידי קצונה בדרג בינוני ומעלה. ההשוואה העלתה חוסר משמעותי בתקופת ההכשרה הצה"לית. האינדיקציות שהגיעו לוועדה מלמדות שמשכי ההכשרה הנוספים הנדרשים בצבא האמריקני עם הטיפוס בדרגות ובתפקידים משמעותיים הרבה יותר. למשל, הקצין האמריקני עובר הכשרות כלליות וספציפיות ארוכות ומקיפות יותר, שווה בתקופות שונות במשך חודשים ארוכים בבתי ספר ייעודיים ואקדמיות צבאיות, ותאריו המתקדמים ממוקדים בלימודים צבאיים. כך הוא מטכח באופן רצוף גם את מרכיבים המסוימים של תפקידו, למשל כקצין חי"ר או שריון, וגם את השכלתו הצבאית הכללית ואת הבנתו בענייני צבא. מן הראוי שתתבצע בצה"ל עבודת מטה מסודרת שמשווה את ההכשרות של צה"ל לצבאות אחרים, כיום ובעבר.

נסכם פרק זה בכך שבלט בדיוני הוועדה עד כמה מסלול ההכשרות בצה"ל התפתח באופן שיש בו מקריות ותגובות לאילוצים נקודתיים, עם מעט מדי תכנון ומחשבה על הכשרות לאורך השירות כולו, על ההפסקות המובנות בפעילות המבצעית לשם הכשרה, על גיל הפרישה בתפקידים השונים ועוד. מעבר לכך, הכשרות רבות קוצרו עם השנים, וכשבוחנים את ההכשרות הארוכות יותר, מוצאים שזמן ההכשרה הצבאית נטו תופס נפח יחסית קטן. אין ספק שנדרשת כאן חשיבה מחדש.

ב. הרמה המקצועית

הסקירות שניתנו בוועדה מלמדות שלמעט הלימודים במכללה לפיקוד טקטי (המלט"ק), שניכר שהם סדורים, מקיפים ומעבירים את התורה הצבאית הרלוונטית לרמת הפלוגה, הסטנדרטים המקצועיים בכלל ההכשרות אינם ברמה הדרושה ביחס לתהליך הלמידה הנדרש למקצוע הצבאי.

1. לימודים טקטיים

מדיוני הוועדה עלה כי פרקי ההכשרה הצבאית חסרים תרגילים ואימונים. ככלל ניתן לקבוע כי בכל מסלולי ההכשרות ולמידה אין די תרגילים. רבים מהדוברים בוועדה הסכימו על הבעיה וייחסו זאת להיעדר תקציבים וזמן. התוצאה היא שלומדים תורות לחימה באופן תיאורטי, אך לא מיישמים אותן בתרגילים "יבשים" ועוד יותר מכך "רטובים". חשוב לציין כי אין תרגילים "רטובים" כלל בקורס מח"טים, ובקורס מאו"גים אין תרגילים בכלל.

ניכר כי באופן כללי והשוואתי כמות התרגילים קטנה, הפירוט המלא נמסר בגרסה החסויה של הדו"ח. נציגי צה"ל טענו כי המח"טים עושים תרגיל חטיבתי בחטיבה שאליה הם ממונים. בפועל זה לא תמיד קורה; בוועדה צוין למשל שבחטיבה 7 לא היה תרגיל חטיבה משנת 2000 ועד שנת 2008. יתר על כן, המח"ט שמתרגל את עצמו משתכר הרבה כחות מאשר בסביבה מקצועית ולימודית, עם ביקורת ובחינה מסודרים.

נציגי צה"ל טענו גם שיש להבחין בין כשירות לבין יכולת פיקודית בפועל. כלומר, אדם יכול לקבל תו כשירות גם אם לא ביצע תרגילים ואימונים בהכשרה. יש לדחות טענה זו. התחום הצבאי הוא מעשי, ושייך לסוג המקצועות שבהן ההסמכה מחייבת תרגולים (כמו רפואה). במיוחד הדבר נכון כשאנו מדברים על מקצוע שבו הגמישות המקצועית וההתאמה לשדה קרב משתנה ודינמי היא בליבת העשייה. לתרגול יש כאן ערך משמעותי במיוחד, ואסור להסתפק ב"תו כשירות" ריק.

2. לימודים אקדמיים

מכיוון שאין בישראל אקדמיה צבאית, הפגישה העיקרית של הקצינים עם ניתוח וחשיבה ברמה אקדמית מתבצעת בתארים הלא-צבאיים שלהם. למעט במספר מוגבל של קורסים ושיעורים, ההכשרות הצבאיות בישראל מנותקות מהמחקר והספרות האקדמיים. ההכשרה האקדמית האינטלקטואלית בענייני צבא בצה"ל היא ברמה בסיסית בלבד, נקודה שמקשה מאוד בפיתוח צבא יבשה איכותי. הדוגמא היחידה המתקרבת לרצוי היא המלט"ק, אבל בהיעדר אקדמיה צבאית, גם בו הצד האקדמי הצבאי חסר ומועט.

ג. תכני ההכשרה

1. החומר הנלמד

חוסר מרכזי שהתגלה בדיוני הוועדה הוא עיוני ואינטלקטואלי: היכרות והבנה של הגות והיסטוריה צבאית, או במלים אחרות, תולדות המלחמות ומחשבה מערכתית ואסטרטגית.

למעשה, וזו נקודה מרכזית, קצין שלא עבר הכשרה במלט"ק, הוא כמעט חסר השכלה לגמרי בתחום עיסוקו. בוגר המלט"ק למד יותר, אבל לא למותר לציין שגם הוא לא למד מספיק (היות והתואר האקדמי אינו צבאי, ורוב הלימודים במלט"ק עוסקים בטקטיקה). אין עוד מקצוע שבו ההיבטים האינטלקטואליים של תחום העיסוק, הן התיאורטיים הן המעשיים, מוזנחים

**"אין עוד מקצוע
 כמו המקצוע
 הצבאי שבו
 ההיבטים
 האינטלקטואליים
 התיאורטיים
 והמעשיים
 מוזנחים כל
 כך. זהו כשל
 מהותי, שגם
 הוא אינו חדש
 ועלה בוועדות
 החקירה והבדיקה
 בעבר. ההשוואה
 להכשרה בצבאות
 ארה"ב וגרמניה,
 העלתה פערים
 גדולים במרכיב
 עיוני זה"**

כל כך. זהו כשל מהותי, שגם הוא אינו חדש ועלה בוועדות החקירה והבדיקה בעבר.

ההשוואה למסלולי ההכשרה בצבאות ארה"ב וגרמניה, שנערכה בוועדה, העלתה פערים גדולים במרכיב עיוני זה. בארה"ב, למשל, ההכשרה הראשונית במכללה הצבאית האקדמית ווסט-פוינט כוללת 27 קורסי ליבה כמו חוק ומשפט, גאוגרפיה, היסטוריה, שפות, חברה, היבטים שונים של המקצוע הצבאי ורצף של קורסים בתחום הנדסי נבחר.

מי שבחר להמשיך שם בקריירה צבאית, יתבקש לרכוש שפע של השכלה צבאית, אינטלקטואלית ומעשית, נרחבת וממוקדת, במספר אקדמיות צבאיות, שיפתחו אותו מקצועית באמצעות לימוד היבטים עיוניים ואופרטיביים שונים של המקצוע הצבאי. במצטבר, כדי להגיע לדרגת קצונה בכירה, הקצין האמריקני ילמד כארבע שנים של לימודים צבאיים, שיקנו לו גם תואר שני בתחום. מקבילו הישראלי ילמד, במקרה הטוב, כמה חודשים. הקצין האמריקני מוכן מבחינה אינטלקטואלית לקפיצת המדרגה לרבדים האופרטיביים והאסטרטגיים של המלחמה, הישראלי לא.

2. מיקוד ההכשרה

מעבר לחוסר בהשכלה רחבה בתחום הצבאי, בוועדה עלו שתי סוגיות מרכזיות נוספות בנוגע למיקוד ההשכלה הצבאית המעשית, כלומר, אלו הקשורות לצורות הקרב והלחימה בפועל.

- **טקטיקה בלבד.** הוועדה מצאה כי לימודי הקצין בצה"ל מתמקדים כמעט לגמרי ברובד הטקטי של הלחימה, ולמעשה אין לימודים של הרבדים האופרטיביים והאסטרטגיים. בפו"ם הדגש הוא טקטי (כמו במלט"ק), בעוד שההכשרה מהמב"ל והלאה מתמקדת בלימודים לא צבאיים (במדעי החברה והרוח למיניהם). בהיבט ההכשרה הצבאית, זהו אולי המחדל הגדול ביותר.

את משמעות הדברים חווינו במלחמה האחרונה. מכיוון שאין הכשרה למלחמה, שכוללת תמרון קרקעי, כיבוש שטחים והכרעת האויב, ישראל ערכה מבצעים מוגבלים בלבד בעזה ובצפון.

▪ **התרחיש הקרוב.** גם בלימודים הטקטיים עצמם התגלה פער מדאיג. השאלה היא מה תפקיד בתי הספר בצה"ל, בשונה מהלמידה תוך כדי התפקיד: האם הם מיועדים להכשיר את החיילים והקצונה לתרחיש הייחוס הנוכחי שנקבע בצה"ל, או שהם אמורים לכסות טווח רחב יותר של מקרים, כולל כאלו שבתרחיש הייחוס נחשבים לפחות סבירים, כמו מלחמה קונבנציונאלית.

בדיוני הוועדה לא ניתנה תשובה ברורה, אך הנטיה הייתה כן למיקוד בתרחישי הייחוס הנוכחיים, ב"כאן ועכשיו". כך למשל צוין כי במסגרת לקחי המלחמה הוסיפו להכשרה התייחסות לבניינים גבוהים ולתת קרקע. בדומה אמר מפקד המרכז למפקדים בזרוע היבשה, כי אימוני הלחימה בשטח בנוי גדלו ל-50% (במקום 30%), ושהעלו את הכשירות ביחס לרוק"ק (רום קרוב לקרקע).

המסקנה העולה מהדיונים היא כי הנחות היסוד שהשתרשו בצה"ל הופנמו גם בבתי הספר ובמסלולי ההכשרה השונים. הם מאמינים כי תם עידן המלחמות, ולפינו בעיקר איומי רקטות וטרור. זו התפיסה המכונה "מב"ם" (המערכה שבין המלחמות). צה"ל נערך למבצעים, לא למלחמות, ומתמקד בחיל אוויר, מודיעין, ומ"מ. לעניין זה הנחות העבודה ובניין הכוח לא השתנו באופן מהותי מהליקויים אותם ציין דו"ח וועדת וינוגרד אחרי מלחמת לבנון השנייה.

שער שלישי: הערכים

א. ערכים מקצועיים

ערכים מקצועיים הם ביטוי לנורמות חשיבה ופעולה מקצועיות שמוטמעות על ידי הקצונה, ומסייעות לתפקוד המיטבי של הצבא.

1. פלורליזם וביקורת עצמית:

אחד מלקחי ה-7.10, כפי שהוצג בוועדה ע"י המפקד האחראי על הכשרות קציני המודיעין, הוא: הקשבה לעמדה אחרת, ענווה, חובה להביע דעה ואמירה ושיקוף של האמת. הלקח נובע מכשל ההתעלמות מדו"חות התרעה מודיעיניים על הכנות החמאס ('חומת יריחו'), שלפי הפרסומים בתקשורת הונחו על שולחן ראש אמ"ן כבר מחודש מרץ 2018, אך נדחו בזלזול מופגן ע"י מפקדים בכירים באמ"ן. העובדה כי מתוך אלפים רבים של חיילים וקצינים באמ"ן רק בודדים הגיעו למסקנה שונה מהרוח השלטת בארגון, מלמדת על קושי ממשי בביקורת עצמית ובחופש להביע דעה אחרת מהמקובל. מסתבר כי אפילו מחלקת 'איפכא מסתברא', הכפופה לראש אמ"ן, לא סיפקה דעה חלופית.

המודיעין הוא מקרה קצה של חוסר ביקורת עצמית והשתקת עמדות אחרות. כפי שמשתקף מדיוני הוועדה, הנורמה המערכתית בצבא כולו היא שמרגע שעמדה מסוימת התקבלה על ידי המפקדים, יהיה קשה עד בלתי אפשרי לחלוק עליה ולאתגר אותה. כך ביחס לתרחישי הייחוס, כך ביחס לתורות הלחימה, כך ביחס לבניין הכוח, וכן הלאה, ביחס לכל היבטי ההכשרה בצבא היבשה שעלו בוועדה. במערכת התקבעה תרבות ארגונית שלא מעודדת ביקורת והבעת עמדה אחרת. מדובר במצב חמור ומסוכן, שמעיד בכני עצמו על כשל הכשרה עמוק. יש לציין שהמפקד האחראי על הכשרות קציני המודיעין הדגיש שכחלק מלקחי ה-7.10 הוא מקפיד לכלול בהכשרות המודיעין מתודות שונות לחיזוק היכולת של כל חייל להשמיע ולשמע עמדות מגוונות.

**"העובדה כי
מתוך אלפים
רבים של
חיילים וקצינים
באמ"ן רק
בודדים הגיעו
למסקנה שונה
מהרוח השלטת
בצה"ל, מלמדת
על קושי ממשי
בביקורת
עצמית
ובחופש להביע
דעה אחרת
מהמקובל"**

בהקשר זה נכון לציין שהוועדה זימנה את מבקר מערכת הביטחון שהינו תא"ל במיל' ונציגו. בדיון צוין כי בצה"ל ביקורת לא מקבלת את הקשב הראוי ובראיתם זו נקודה חמורה. בדיון נסקרו דוגמאות בהן הרמטכ"לים שכיחנו בזמן הביקורות "כעסו מאוד על הביקורת" וגם במקרים בעלי משמעות ביטחונית דרמטית "לא נעשה דבר". נציגי המבקר הבהירו שאין להם "שיניים" ופעמים רבות תיקונים לא מיושמים למרות ההמלצות בדוחות הביקורת.

בהקשר של דוח ספציפי זה התברר כי במשך שנים רבות, לפחות עשור, לא נערכה על ידי המבקר ביקורת עומק משמעותית על תהליכי ההכשרה בצה"ל, למעט אחת שעסקה בהכשרה של מפקדים במיפקדות כמו קצין אג"ם וכדו'. זאת למרות שמדובר בלב בניין הכח, ולמרות שרוב הליקויים שהתגלו בתחומים המבצעיים השונים מתחילים בכשלי הכשרה. בדיון הוצג כי עלו ליקויים במסגרת ביקורת בנושא הכשרת מפקדים אשר התקיימה בשנת 2020.

בסיום הדיון נציג המבקר ביקש להדגיש כי "הוועדה שמה לו זרקור" לצורך ביצוע ביקורת בתחום ליבה זה ומעתה והלאה הוא יכניס זאת בתכנית העבודה של מערכי הביקורת על צה"ל.

2. טשטוש המקצוע הצבאי

התברר בדיוני הוועדה כי פו"ם הוא ההכשרה הצבאית המקצועית האחרונה בצה"ל. כלומר אחרי דרגת סא"ל, בהכשרות במכללה לביטחון לאומי (מב"ל) ובקורס תא"לים – שנערכות במכללות הצבאיות – ניכרת בעיה חמורה של שיבוש תפיסת התפקיד הצבאי והכנסת תחומים ושיקולים זרים בקרב הפיקוד הבכיר.

נזכיר כי שתי התחנות הללו הן למעשה היחידות שאמורות להכשיר את הפיקוד הגבוה ביותר לניהול מלחמה וצבא באופן הנרחב ביותר, ברמה אופרטיבית ואסטרטגית. בפועל, נדמה שהצבא סבור שמעבר לתחום הטקטי אין יותר מה ללמוד במקצוע הצבאי. כפי שהוצג בוועדה, בדיון על הקורסים הבכירים בצה"ל, ציין נציג הצבא כי אין תורה לתחום הניהול המערכתי וכי התורה נגמרת בתורה הטקטית. מדובר בכשל מקצועי משווע.

כפי שסקר בדיון הוועדה נציג צה"ל, המכללה לביטחון לאומי אינה מיועדת רק לקציני צה"ל. בכל שנה משתתפים 40 עמיתים, מתוכם 15 קציני צה"ל, 15 מגופי מדינה אחרים, ו-10 מחו"ל. התוכן אינו עוסק בהכשרה צבאית לניהול חזית או מערכה, אלא בהיבטים מדיניים, ניהוליים, כלכליים ומשטריים, ומסגרת הלימודים, למרות שהיא מצומצמת, כוללת תואר שני במדע המדינה.

גם קורס תא"לים אינו מיועד להכשרה צבאית. מדובר בקורס קצרצר של מפגש חודשי למשך 10 חודשים, חלק מהמפגשים בני שלושה ימים. רק כ-50% מהמשתתפים בקורס הינם קציני צה"ל. הלימודים עוסקים במודל חשיבה מסוים (מודל ה-Z) לפתרון בעיות באופן כללי, המוגדר "חקירה מערכתית אסטרטגית", בצד מפגשים כלליים עם רוח"מ, שהב"ט, שר האוצר, שלושת ראשי גופי הביטחון והיועצת המשפטית לממשלה. יש אמנם גם עיסוק כללי בתפיסות ביטחון לאומי ולאחרונה מקרה המבחן בו העמיתים נדרשים לעבודת חקר שונה והוא ממוקד בסוגיה ביטחונית עכשווית, אבל ככלל הקורס לא עוסק במצביאות כנדרש וכמקובל בצבאות אחרים.

במסגרת הדיון נשאלה השאלה מדוע יש צורך בהכשרה מהסוג הזה, שבאה על חשבון התמקצעות במקצוע הצבאי. התקבלו שתי תשובות. האחת היא כי לעיתים נעשה שימוש בידע מהקורס, למשל קורס כלכלי שסייע למפקד לנהל תחום לוגיסטי מסוים. עוד נאמר ע"י נציג צה"ל בכיר ביותר, כי מפקד בכיר חייב לשקול גם שיקולים מדיניים, מאחר והם חלק בלתי נפרד מהמערכה. כשנאמר לו שיש גורמים אחרים שזה תחום מומחיותם, ושקיבלו לכך מנדט ציבורי, תשובתו הייתה כי אם הקצונה הבכירה לא תעשה שיקולים מדיניים, הדרג הפוליטי יעשה שיקולים פוליטיים (!). לכן לדעתו קריטי שהפיקוד הבכיר ישקול גם שיקולים שאינם צבאיים ולמעשה יוביל את המערכה כולה.

יש לומר זאת בצורה הברורה ביותר: בדיוני הוועדה התברר שאחרי דרגת סא"ל, הצבא מתמקד בהפיכת הקצין למי שמאמין שהוא גם ראוי וגם מוכשר לקבל החלטות מדיניות, במקום הדרג הנבחר על שלל המערכות המקצועיות המייעצות לו. מדובר בכשל עמוק מאוד.

ראשית, ברמה הנורמטיבית מדובר באינדוקטרינציה אנטי-דמוקרטית מובהקת. הקצין לומד שעליו לצאת ממסגרת ההיררכיה הדמוקרטית, ולכפות על נבחר הציבור, שלשיטתו אינם ראויים לקבל החלטות, את דעתו.

שנית, זהו כשל מקצועי גמור. התואר האקדמי המזורז שקיבל הקצין בתחום כלשהו, לא הופך אותו למומחה בדבר. המחשבה שהכשרה כזו הפכה אותו כבמטה קסם לבעל כושר לקבלת החלטות לאומיות, למרות שהוא לא מודע למידע רב שיש לנבחר הציבור ממערכות לאומיות אחרות, מופרכת מכל בחינה רצינית ורציונלית.

הדברים הללו לא נכתבים בקלות דעת. ברוב ככול ישיבות ועדת חוץ וביטחון במהלך מלחמת חרבות ברזל, לא היה קשה להבחין בתופעה הרווחת של קצונה בכירה שמזלזלת בנבחרי הציבור ורואה את עצמה כמקבלת החלטות לאומיות, תוך שהיא שוקלת שיקולים שאינם צבאיים בעליל.

”בדיוני הוועדה התברר שאחרי דרגת סא”ל, הצבא מתמקד בהפיכת הקצין למי שמאמין שהוא גם ראוי וגם מוכשר לקבל החלטות מדיניות, במקום הדרג הנבחר”

כשל הכשרתי זה גורם לכך שהצבא חורג מהמנדט הצבאי שניתן לו בחוק יסוד הצבא, ומביא אל תוך המערכת הצבאית והתוכניות המבצעיות שיקולים זרים למקצוע הצבאי, פעמים רבות תוך דילוג בפועל על הדרג המדיני. הדוגמאות שניתנו בוועדת וינוגרד ביחס להחלטות הרמטכ”ל דאז דן חלוץ, שהתקבלו ללא דיון עם הדרג המדיני, נכונות במידה רבה גם במלחמה זו. במלחמת חרבות ברזל התופעה הגיעה לשיא בפגישות של הדרג הצבאי הבכיר עם דרגים מדיניים של מדינות זרות, כמו מפגשים עם מזכיר ההגנה ושר ההגנה של ארה”ב.

כך במהלך המלחמה הצבא נמנע מהעלאה לדיון של אפשרויות צבאיות שונות לקבינט, מאחר והוא מחליט, על דעת עצמו, לחסום אותן מסיבות לא צבאיות. הדרג המדיני מקבל את תכניות הצבא כמקשה אחת, מבלי להכיר את הסיכון שנעשה, וכך נמנע דיון אפקטיבי במתווים צבאיים רלוונטיים. למשל, בישיבת ועדת החוץ והביטחון האחרונה בה השתתף הרמטכ”ל לשעבר, רא”ל הרצי הלוי, התברר, לפי מיטב הבנתי, כי שיקולים מדיניים, כלכליים ומשפטיים הפכו מבחינתו אופרציה לכיבוש רצועת עזה ללא רלוונטית, וכך הוא נמנע מתכנון ודיון רציני בקבינט בנושא.

דוגמא נוספת היא תרחישי הייחוס המבוססים על איום הייחוס שנקבע בהערכה מודיעינית ואלו מוצגים לקבינט. לתרחישים אלו יש השלכות נרחבות מאוד על הביטחון הלאומי של ישראל וגם בתהליך זה התברר בדיוני הוועדה כי נשקלים שיקולים כלכליים מקדמיים בכל שלבי התהליך מבלי להביא את העניין להכרעת הדרג המדיני האמון בין היתר על תקציב המדינה.

3. הכשרה כנופש

נקודה אחרונה שיש להעיר בהקשר זה, היא שנציגי הצבא התייחסו לתקופת ההכשרות גם כתקופה של חופש ורענון. מובן שיש היבט רגוע יותר בהכשרות, שנעשות בתנאים אזרחיים יותר וללא הלחץ והאחריות

המבצעיים. אבל קשה להתעלם מכך שטעם זה משדר זלזול מסוים בהכשרה, כתקופה שבה אפשר לא להתאמץ אלא כהפוגה בין פעילויות.

טוב תעשה המערכת אם תוביל גישה שבה תקופת ההכשרות הן חלק אינטגרלי ומהותי במסלול הצבאי של הקצין, תקופה של למידה משמעותית ומאומצת עם שאיפה להצטיינות, שאיננה כחות מהתקופות המבצעיות, אלא משרתת אותן במלוא מובן המילה.

ב. ערכים מוסריים

1. מוסר במלחמה:

- **ערכים אוניברסליים ופרוגרסיביים.** במהלך הדיונים עלה הרושם שתפיסות פרוגרסיביות ביחס להפעלת כוח, שמאפיינות את היחס של הגופים העוינים ביותר כלפי ישראל, כמו ועדות האו"ם או בתי המשפט הבינלאומיים בהאג – חלחלו לשורות צה"ל. חלק מהתפיסות הללו מגיעות מהשיח הציבורי, מהלימודים במרחב האקדמי, וחלק אף נכפות על החיילים דרך הייעוץ המשפטי, שמצוי היום בכל שכבת הפיקוד של הפעלת כוח – כמובן, למעט השכבה הלוחמת בפועל ומסכנת את חייה בשטח.

הוועדה לא עסקה בהכשרות בחיילות וביחידות האמונות על התחום המשפטי והחינוכי, אך מדבריהם של קצינים בכירים, נדמה שיש צורך ממשי בעיסוק ביקורתי בערכים אלו ובהצבת מדרג ערכי נכון, גם בהכשרה של מפקדי יחידות השדה. מגבלות בעיצוב תכנית המלחמה. המגבלות המשפטיות-לכאורה הללו יצרו סד של אילוצים שעיצב את האופן שבו צה"ל מתכנן את הלחימה. ברצועת עזה, למשל, הם מביאים להכנסת סיוע רציף לאוכלוסייה, שבפועל משרת את החמאס. איש במערכת לא מאתגר את התפיסה הקיצונית הזו, ואיש לא מציף את הנזקים המבצעיים העצומים שההגבלות המשפטיות המופרזות הללו מטילות על צה"ל. למרבה האבסורד, בהחלט ייתכן שהן גורמות להארכת המלחמה ללא צורך ומחוללות יתר נזק וסבל לא רק לחיילינו, אלא גם לאוכלוסייה ברצועה. אלא שמערכת הערכים הזו התקבעה כתורה מסיני, וצה"ל נשבה בה כליל, כולל בעולם ההכשרות, בוודאי המתקדמות.

- **מלחמה מוסרית.** ליקוי נוסף שהתברר הוא חוסר ניכר בהבנת היסוד המוסרי של המשימה הצבאית, כמשימה שנועדה להביא לניצחון הטוב על הרע והצדק על העוול. מג"ד בגולני (בעבר) טען בוועדה כי המסר ש"מעשה המלחמה הוא מעשה מוסרי" לא קיים בהכשרות,

ובוודאי לא מחלחל לשורות המפקדים והחיילים. לטענתו הרוח הנושבת מהאקדמיה בגנות הפעלת כל כוח נוכחת מאוד בצה"ל ופוגעת במורל הלחימה.

בנוסף, הקצינים והחיילים לא לומדים על המניעים הדתיים והתרבותיים של האויב, או על המקורות הדתיים והמסמכים המרכזיים שמנחים אותו, אלו שמציבים אותו בשורה אחת עם גדולי שונאי ישראל בהיסטוריה וכסכנה מוחשית לעם היהודי ולמדינת ישראל. בחומרים שנמסרו לוועדה, כמו גם בביקור במכללות, ניכר שלמידה מסוג זה חיונית ואינה קיימת באופן מסודר ומגובש בהכשרה, כמו תחומים אחרים. הכשרה שלא מצליחה להאיר את ההיבט המוסרי שבמלחמה נגד אויב ששואף להשמדת כל יהודי, נכשלת בייעודה הערכי.

**"המסר
ש'מעשה
המלחמה הוא
מעשה מוסרי'
לא קיים
בהכשרות,
ובוודאי לא
מחלחל
לשורות
המפקדים
והחיילים.
הרוח הנושבת
מהאקדמיה
בגנות הפעלת
כל כוח נוכחת
מאוד בצה"ל
ופוגעת במורל
הלחימה"**

2. צדקת הדרך וערכי הציונות

עפ"י הדיווחים והמצגות שהוצגו בוועדה, מוקדש בכל הקורסים זמן לחיזוק הערכים הציוניים והשייכות ההיסטורית של העם היהודי לארץ. כך למשל בתכנית "ייחוד וייעוד", "עדים במדים" ו"מגלים עצמאות – קם העם היהודי".

עם זאת, ניכר שתחומי תוכן אלו אינם מקבלים התייחסות מקצועית ולימודית מלאה, אף על פי שהם המקור המרכזי לחוסן ולמוטיבציה למילוי המשימה הצבאית. יתר על כן, מכיוון שהערכים הללו מאותגרים באופן חריף באקדמיה ובמקומות נוספים, העניין מחייב התייחסות מחודשת ונרחבת יותר גם במסמכי היסוד של צה"ל, כמו "רוח צה"ל", וגם במהלך ההכשרה.

למשל, לא קיים כיום קורס חובה בכל רמות הפיקוד על "צדקת הדרך" של המפעל הציוני, דהיינו, על הקשר בין העם לארצו.

קורס כזה אמור להיות מלווה בספרים ומקראות חובה, לא פחות מאלו הקיימים על תורות הלחימה. כמו גם בסיורים וביקורים, במפגשים וחוויות אנושיות וסמליות. משמעותו הגדולה של קורס כזה למוטיבציה של הקצין והחייל, למורל הלחימה, ולביטחון בצדקת הדרך, ברורה מאליה.

סיכום

המלחמה מחייבת אותנו להפיק לקחים רבים, אך לא כולם הם עניין לוועדות חקירה, שעלולות לצלול אל העצים ולא לראות את היער. היו הרבה פרטים לקויים ואת כולם חובתנו לתקן, אולם ראשית הצירים היא עולם המושגים והחשיבה הצבאית אליה מחונכים ומוכשרים קציני צה"ל. הוא זה שקובע את המערכה כולה.

הלקחים החשובים אינם רק מכישלון ה-7.10, אלא מהכשלים המתמשכים מה-8.10 ועד כתיבת שורות אלו – צה"ל, למרות א-סימטריה מובהקת, לא הצליח עד כה לממש אפילו את היעד הראשון של המלחמה ולהשמיד את היכולות הצבאיות והשלטוניות של חמאס. בדיוני הוועדה התברר ששיבוש מושגי היסוד כמו: מלחמה, אויב, הכרעה וניצחון, תמרון, אוכרציה ורבים אחרים עומדים ביסוד הכישלון עד היום. דילול החשיבה הצבאית וכשלי הכשרות הקצונה של צה"ל, כרוכים זה בזה ומזינים זה את זה.

כאמור, הכשרת המפקדים עלתה על שולחן מבקר המדינה ושלוש ועדות ציבוריות נוספות. בכולן עלתה החשיבות הרבה של איכות ההכשרה, הצורך לקבוע מדיניות הכשרה ולערוך שינויים מבניים ותוכניים. כפי שנכתב בדו"ח וינוגרד אחרי מלחמת לבנון השנייה: "בחומר העדויות שקיבלנו היו ראיות לא מעטות לכך שלחולשות בנושאים אלה היו השלכות חשובות למלחמת לבנון. אין גם ספק כי ירידה ברמת התרגולים והאימונים, כמו גם בהיקף ההכשרות המקצועיות השפיעו על רמת ההכשרה של המפקדים"

מטבע הדברים, לא יכולנו בדו"ח זה לרדת לכל פרטי עולם ההכשרות הצבאי. אבל סדרת הדיונים שקיימנו, הסיור במכללות הצבאיות, וקריאת החומרים שסופקו לוועדה, הספיקו כדי לתת תמונה כוללת על המצב הקיים ולהאיר לפחות על כמה מקומות מרכזיים שבהם נדרש לחולל שינוי יסודי.

בתקווה לשינוי אמיתי
למען בטחון ישראל לדורות,
חה"כ עמית הלוי

נספחים

נספח א' הכשרות אגף המודיעין

כחלק מדיוני הוועדה נסקרו ההכשרות באגף המודיעין. כאמור בדו"ח הן חורגות מהמיקוד בהכשרות צבא היבשה הלוחם, אך נוכח החשיבות הרבה צרכנו את עיקרי הדברים בנספח זה ובעתיד אקדיש לכך דו"ח נפרד.

1. מסלולי ההכשרה

ההכשרות למקצוע המודיעין באמ"ן מחולקות לשלושה סוגים עיקריים: הכשרות היסוד המתקיימות לחיילי המודיעין עם גיוסם בתחומים השונים, הכשרות הקצונה והשתלמויות נקודתיות שונות. בהקשר זה אקדים ואומר כי ההכשרה המקצועית האחרונה בתחום המודיעין של ראש אמ"ן, במידה והוא גדל באגף המודיעין (זה לא מה שקורה בשנים האחרונות) היא קורס קציני המודיעין או קציני המודיעין הגדודיים בלבד. בהמשך הדרך יש כל מיני השתלמויות נקודתיות לרבות קורסים קצרים לקציני מודיעין (קמנים) של חטיבות ואוגדות, אך אין למידה סדורה כזו שאמורה להביא אותו ליכולת פיקודית מודיעינית של מי שאמור להיות אמון על כך כחלק מניהול מערכה או מלחמה ולהכיר גם את היבטי המלחמה הנוספים.

2. תכני הלימוד בקורסי הקצינים השונים

• לימודי התרעה

בדיווח לוועדה של המפקד הממונה באמ"ן על ההכשרות של קורס קמ"נים, קמ"נים גדודיים, קציני סייבר וחבצלות, נאמר כי עד ה-7.10 ההכשרות לקציני מודיעין לא כללו לימוד כיצד להתריע על מלחמה. למרות שהתרעה על מלחמה מצד האויב היא התפקיד הקלאסי של חיל מודיעין בכל העולם, באגף המודיעין בצה"ל לא ראו זאת כחלק משמעותי במקצוע איש המודיעין. לשאלה במה עסקה איפוא ההכשרה, השיב מפקד ההכשרות כי הוא לא היה בתפקיד בתקופה הרלוונטית ולכן אינו יכול להשיב על כך אבל ציין כי המודיעין שימש בעיקר מקור לבנק מטרות לתקיפות אוויריות או מבצעים מיוחדים, במסגרת המב"ם – המערכה שבין המלחמות – ובכך כנראה עסקה גם רובה של ההכשרה.

בדיווח צוין ביושר כי לא נלמדו בהכשרות הקצינים למודיעין לימודי אסלאם ומזרח תיכון. למותר לציין כי האויב המרכזי מולו ישראל נדרשת להיערך צבאית, הינו במזרח התיכון, מאמין בדת האסלאם ואף רואה בה את הצידוק המהותי למלחמה עם ישראל. הכרת האויב היא מאבני היסוד של עבודת המודיעין ולכן קשה להפריז בחומרת הליקוי הזה. הוא בא לידי ביטוי טראגי במלחמה זו ובדחייה של כל הסימנים המעידים לפני ה-7.10, כמו באזהרות ששלחה הנגדת ו' מ-8200 וכמו בסימנים החריפים שעלו בליל ה-7.10 עצמו. הזלזול לא נבע רק מיהירות אלא כפי שציין רח"ט מחקר דאז מחוסר הבנה עמוקה של האויב, שהוביל לניתוח השגוי של מהלכיו גם כשהוא כבר היה בדרכו לטבוח באזרחינו. באותו נושא של הכרת האויב, ציין גם מפקד ביה"ס למפקדים בזרוע היבשה, כי ההכשרה שעסקה במודיעין מבצעי, קרי, תרגום תודעת האויב ליצירת תחבולה, עברה שינוי מהותי. עד המלחמה היא כללה לימוד של מבנה המחלקה, סוגי האמל"ח וכדו' וכיום היא כוללת גם את תרבות האויב. מפקד ביה"ס ציין כי זהו שינוי עמוק בזרוע היבשה, מונה לכך קמ"ן וסגל הדרכה מיוחד. כדוגמא הוא ציין: "להבין את התפיסות של האויב ולא לחשוב שאם הרגת שני צלפים אז החולייה לא קיימת. היא קיימת ותמשיך להילחם עם הנשק האישי, וישאר בסוף אחד שיסתער על הכח".

3. פלורליזם וביקורת עצמית

לקח נוסף של האחראי על ההכשרות באמ"ן הוא "הקשבה לעמדה אחרת, ענווה, חובה להביע דעה ואמירה ושיקוף של האמת". לקח זה משקף את המצב לפני המלחמה בו, למרות דוחות מודיעיניים כמו 'חומת יריחו' שהונחו על שולחן ראש אמ"ן כבר מחודש מרץ 2018 וטענות של בודדים כי פעולות חמאס מהוות הכנה למלחמה ולא תרגיל, נדחו בזלזול ע"י מפקדים בכירים באמ"ן. העובדה כי מתוך אלפים רבים של חיילים היתה רק חיילת אחת או שתיים שהגיעו למסקנה שונה מהרוח השלטת באמ"ן, מלמדת גם היא על הקושי להביע דעה אחרת מהמקובל. אכילו מחלקת 'איככא מסתברא' הכפופה לראש אמ"ן לא סיפקה דעה חלופית.

אין ספק שמצב זה הוא תוצאה של התרבות ההירארכית בצה"ל ומסלול ההתקדמות, על פיו כל חייל תלוי בהמלצת מפקדו ומכאן הקושי לחלוק עליו או להעביר עליו ביקורת. זוהי תרבות ארגונית שלא מאפשרת ביקורת.

מכאן הצורך להעמיק את היכולת לשמוע דעות נוספות גם במהלך ההכשרה ולהקים מעגני בקרה חיצוניים, שהעיסוק בהם חורג מגבולות דו"ח זה העוסק בהכשרות. נציג אגף המודיעין ציין לגבי אגף המודיעין כי נוצרה בו "תרבות מודיעינית של וודאות וידיעה לעומת חיפוש אחרי הפתעות", שזהו מקור נוסף לקיבעון.

נספח ב'

ההכשרות לקציני לוגיסטיקה

בדיוני הוועדה הוצגו גם ההכשרות של קציני לוגיסטיקה. מהסקירה של הקצין האמון עליהם, עלה כי למרות העובדה שבשנת 2018 התקבלה החלטה על שילוב של גדודי הלוגיסטיקה בחטיבות המבצעות, כך שגם בכל גדוד יש מחלקת פת"ן (פינוי תספוק וניוד) ההכשרה של קציני הלוגיסטיקה היתה לקויה.

הליקויים עלו במהלך המלחמה, להלן עיקרי הליקויים:

1. **התנהלות בשדה קרב ובמצב מלחמה** – הקצינים לא הוכשרו למצבי קרב שונים. כמו תגובה לחיכוך ולפגיעות אותן ספגו בתנועה על צירי האספקה בתוך רצועת עזה.

2. **תווך אווירי** – הכשרת קציני הלוגיסטיקה לא כללה התייחסות למרכיב הזה למרות שכיחותו בשדה הקרב בלבנון ובעזה. יש לציין שבאופן כללי ההכשרה לתחום זה גם ביחידות הלוחמות היה חסר, זאת למרות דו"ח מל"ל מפורט שהוכן במשך שנתיים והועבר לצה"ל לביצוע ב-31.12.2017.

3. **נסיעת לילה** – מהדיונים עלו קשיים ביחס ללחימת לילה בכלל יחידות הצבא, באופן ספציפי ההכשרה של קציני לוגיסטיקה הייתה עד המלחמה ללחימה ביום.

יש לציין, כי כתוצאה מכשלים אלו הוחלט באט"ל על הקמת 'בית ספר ללוגיסטיקה לסיוע מנהלתי קרבי'. לפי הדיווח לוועדה בהכשרות בבית הספר כיום הוטמעו לקחים אלו במסלולי ההכשרה ונוספה הכשרה לרובאות, כושר פרט, חוסן, התמודדות עם אירועי קיצון, תווך אווירי ולחימת לילה.

נספח ג' תרשים מבנה ההכשרות בצה"ל



מלחמת חרבות ברזל
מחייבת אותנו להפיק
לקחים רבים
אולם ראשית הצירים
היא עולם המושגים
והחשיבה הצבאית
אליה מחונכים ומוכשרים
קציני צה"ל.
הוא זה שקובע
את המערכה כולה.

הכשרות מפקדים בצבא היבשה הלוחם
דו"ח ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח
ועדת החוץ והביטחון, הכנסת